

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybrané společnosti

Strategic Analysis of a Selected Company

Student:

Bc. Tomáš Jindřich

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Jindřich**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Strategická analýza vybrané společnosti**
Strategic Analysis of a Selected Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Presentace společnosti
 4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. 2nd ed. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019
Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 12.5.2020

Tomáš Jurek
jméno a příjmení studenta

Chtěl bych poděkovat paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za vedení diplomové práce a poskytnutí mnoha odborných informací a podkladů pro její vypracování.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	6
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMU	6
2.2	EXTERNÍ ANALÝZA	10
2.2.1	<i>Analýza podnikového makrookolí</i>	12
2.2.2	<i>Analýza podnikového mikrookolí</i>	15
2.2.3	<i>Marketingový mix</i>	18
2.3	INTERNÍ ANALÝZA	20
2.3.1	<i>Metoda „7S“</i>	20
2.3.2	<i>Metoda SAP</i>	21
2.3.3	<i>Metoda VRIO</i>	22
2.3.4	<i>BCG matice</i>	24
2.3.5	<i>Finanční analýza</i>	26
2.3.6	<i>Poměrové ukazatele</i>	27
2.4	SWOT ANALÝZA.....	30
2.5	METODA SPACE.....	33
3	PREZENTACE SPOLEČNOSTI.....	35
3.1	ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
3.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	37
4	STRATEGICKÁ ANALÝZA V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI	38
4.1	PESTLE ANALÝZA	38
4.2	PORTEROVA ANALÝZA	44
4.3	ANALÝZA METODOU „7S“.....	49
4.4	FINANČNÍ ANALÝZA.....	51
4.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	55
4.6	SWOT ANALÝZA.....	58
5	VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ	63
6	ZÁVĚR.....	66

Seznam použité literatury.....	66
Seznam zkratk.....	70

Prohlášení

Seznam grafů

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Seznam příloh

1 Úvod

Strategické řízení je základní podklad pro správně fungující společnost, která se snaží efektivně dosáhnout vytyčených cílů. Pomáhá ale i definovat priority či postupy k jejich dosažení, a tedy i samotnou strategii společnosti. Samotný proces se skládá z několika fází, přičemž jednou z nich a tou nejdůležitější je strategická analýza.

Úkolem strategické analýzy je vymezit celkový výnosový potencionál daného podniku, který je však závislý na vnějším i vnitřním potenciálu, kterým samotný podnik disponuje. Strategická analýza jednoduše definuje cíl podniku, který se poté musí analyzovat a ohodnotit spolu se všemi relevantními faktory. Analyzováním svého okolí zjišťuje podnik svou pozici v prostředí, ve kterém působí a vytváří stabilní základnu pro své aktivity.

Na základě provedení strategické analýzy zjistit, jaké je současné postavení firmy na trhu a navrhnout opatření k jejímu dalšímu rozvoji.

Pro tuto závěrečnou práci byla vybrána společnost HART, která se zabývá distribucí náhradních autodílů. Vznikla roku 1990 v Polsku, tudíž je to zahraniční firma a pomocí expanze se dostala na náš i slovenský trh. Tuto společnost jsem si vybral z toho důvodu, že s ní mám osobní zkušenosti. S mým otcem již řadu let s tímto podnikem spolupracujeme, a to konkrétně tak, že pro společnost HART zajišťujeme rozvoz produktů přímo k zákazníkovi

Tato práce je rozdělena do šesti kapitol, přičemž první a šestá kapitola je úvod a závěr. Druhá kapitola je věnována vymezení základních pojmů, kde jsme si řekli co je to například strategie, mise, vize či cíle. Následovalo rozdělení na externí a interní analýzu. V externí analýze jsme teoreticky popsali PEST analýzu, Porterovu či marketingový mix. V interní analýze jsme se zabývali z teoretického hlediska metodou „7S“, metodou SAP, metodou VRIO, finanční analýzou či SWOT analýzou.

Následovala třetí kapitola, která je věnována prezentaci samotné společnosti, kterou jsme si vybrali. Ve čtvrté kapitole jsme aplikovali strategické analýzy na naši vybranou společnost, šlo konkrétně o PESTLE, Porterovu analýzu, metodu „7S“, finanční analýzu a SWOT analýzu.

Závěrem a tudíž předposlední kapitola byla věnována vyhodnocení a návrhu řešení.

2 Význam a struktura strategické analýzy

V této části diplomové práce se budeme zabývat teoretickými východisky spojenými se strategickou analýzou.

Se strategickou analýzou je spojena celá řada charakteristik. Nyní si je přiblížíme.

2.1 Vymezení základních pojmů

Strategie

Pod pojmem strategie se schovává mnoho významů. Jednoduše bychom mohli říct, že je to definovaná trajektorie či dráha, která vede k přesně stanovenému cíli. Je vytvořena funkcionálními, konkurenčními a podnikatelskými oblastmi přístupu, které se snaží management uplatnit při vymezení pozice podniku při řízení celkové činnosti. V ekonomickém slovníku, bychom se mohli dočíst, že strategie podniku je příprava na samotnou budoucnost daného podniku. Stanovuje nám dlouhodobé cíle, celkový průběh strategických operací, ale také rozmístění podnikových zdrojů.

Vize

Dá se popsat jako či charakterizovat jako takzvaná realizovatelná představa o tom, jak bychom chtěli, aby organizace v budoucnosti vypadala. Úzce souvisí s posláním, ale bývá zaměřena zejména na vzdálenou budoucnost. Vize je brána jako myšlenka, která předbíhá svoji dobu a má motivující charakter. Vyjadřuje obraz budoucnosti, který samozřejmě respektuje reálné možnosti s tím kam se může podnik rozvinout.

Poslání

Lze také nazývat jako **mise** nám říká, jaký je smysl existence organizace. Udává základní hodnoty dané organizace a taky představuje čím se vlastně podnik zabývá, jaký je jeho smysl na trhu.

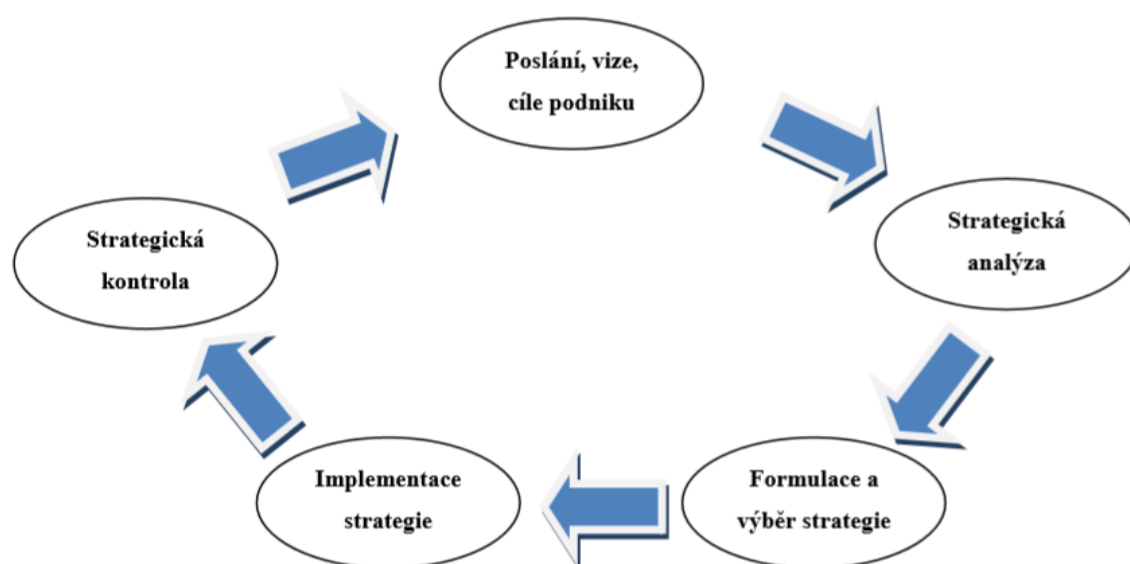
Cíle

Jsou hlavním atributem tvorby strategie, tvoří celkovou podstatu. Úroveň jejich dosažení můžeme označit jako nejdůležitější kritérium při hodnocení organizace. Každá organizace může mít úplně jiné cíle. V praxi však firmy sledují více cílů najednou, které se poté posuzují z časového hlediska. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Strategické řízení

Strategické řízení nám zahrnuje aktivity, které vykonává top management či vlastníci organizace, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobé harmonie mezi posláním podniku a jejím dlouhodobým cílem. Strategické řízení využívá taktické a operativní řízení stejně jako řízení základních manažerských činností, které jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Jednotlivé úrovně řízení na sebe vzájemně navazují, liší se pouze v míře kompetencí a odpovědností při stanovování cílů či úkolů a jejich realizaci. Strategická úroveň nám stanovuje cíle pro taktickou úroveň a je následně přenáší na úroveň operativní. Významnou odlišností je čas, který u strategického řízení hraje dlouhodobou roli a u operativní úrovně je to kratší časová jednotka. Všechny kroky procesu jsou spojeny do cyklu, který můžeme vidět na obrázku níže Obr. 2.1.

Obrázek 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování podle Janečková Horváthová (2007)

Jak uvádí ve své literatuře Bugri a Pribišová (2017), větší část podniků si často klade za cíl prosperovat a s tím je spjata vidina velkého zisku. Podnik lze vnímat jako jisté spojení zainteresovaných stran, které se sami navzájem obohacují. Mezi tyto zainteresované strany lze považovat zaměstnance, zákazníky, dodavatele, věřitele, management, stát, regionální či místní správu. Každá z těchto stran sleduje své vlastní cíle, ale všechny jednají ve společném zájmu, a tím je považována prosperita dané organizace, ve které tito lidé působí. Nezbytnou roli, kterou nelze opomenout, je hierarchické uspořádání a časový faktor cílů.

Cíle podniku lze rozdělit na:

- Krátkodobé (do 2 let, proniknutí na trh, zapsání se do povědomí zákazníků)
- Střednědobé (2-5 let, směřuje k uskutečnění strategických cílů)
- Dlouhodobé (5 let a více, otevírání nových poboček, zvyšování zisku)

Zahraniční literatura uvádí, aby podnikové cíle byly vždy SMART. Jednotlivé písmenka ve slově označují žádané vlastnosti u jednotlivých strategických cílů.

- **S** (specific) – každý cíl by měl být specifický.
- **M** (measureble) – každý cíl by měl být měřitelný, ať je možné změřit míru jeho dosažení.
- **A** (acceptable) – cíle by měly být přijatelné pro všechny zúčastněné strany.
- **R** (realistic) – cíl by měl být vždy reálný, ať je možné jej dosáhnout.
- **T** (timed) – na každý cíl by měl být vytyčený přesný čas.

Strategické cíle a samotná strategie, by měly být vymezovány tak, aby mohly zaručit stálý vývoj podniku. Jejich vyznačení je ovlivněno mnoha faktory, jako je např prostředí, ve kterém podnik působí, soubor dostupných faktorů výroby, očekávání důležitých finančních prostředků či majetku podniku, vývoj podniku v minulosti, interní vztahy v organizaci, management a dále. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1. Zpracování strategické analýzy

Strategická analýza je nástroj, který určuje totožnost a hodnotí relevantní fakta z pohledu formulace strategií. Hlavní možností je, že složení, obsah a její pozdější realizaci formulujeme s ohledem na účel. Strategickou analýzu je nutné provádět odděleně od syntézy, tj. bez odůvodnění toho, jaká má být na analýzu navazující činnost a jaký má být výstup. Strategická analýza je složena ze tří částí: analýza vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a slučování výsledků pomocí SWOT analýzy. (Grasseová, 2010)

2. Formulace a výběr strategie

Dalším krokem strategického řízení je správná formulace a následný výběr strategie. Záměrem je proto sestavit a vytvořit variantním provedením takové množství scénářů, aby tímto bylo možné dojít k dlouhodobým cílům. Zhodnocení každé z těchto variant probíhá z pohledu vyžadované efektivnosti a výkonnosti daného podniku v souladu s posláním a vizí organizace. Současně se však zohledňuje i vznik možných rizik z jednotlivých scénářů. Po úspěšném dokončení zhodnocení nastává fáze výběru nejlepšího možného scénáře, tedy v našem případě strategie. Touto aktivitou se ve většině případů zabývá vrcholový management společnosti.

3. Implementace strategie

Jednotlivými kroky implementace zavádíme a realizujeme vybranou strategii v rámci organizace. Tímto procesem by měl management zabezpečit snadný průběh, aby byla strategie řádně zavedena a uskutečněna podle možností dané organizace. Do implementace zahrnujeme vypracování informačních pokynů, které vedou k propojení na organizační strukturu, organizační programy se systémy propočetů, systémy pro hodnocení zaměstnanců, dále organizační, validní vnitřní a řídicí normy s pravidly a v neposlední řadě organizační kulturu se sdílenými hodnoty zaměstnanců.

4. Strategická kontrola

Poslední částí strategického řízení je samotná strategická kontrola. Tato fáze se vyznačuje pozorováním a naplňováním vytyčených cílů a průběhem strategické implementace. Systém pro hodnocení vybrané strategie je nutno vypracovat jak po věcné, tak po stránce informační a organizační. Poté nastává analýza odchylky od očekávaných výsledků a plánování nápravných opatření. (Matusiková, 2014)

V dnešní době je velmi časté, že je podnik vystavován neustálým změnám v proměnlivém prostředí, proto je fungující systém strategického řízení daleko podstatnější než jakékoli dokumenty, tím jsou myšleny strategické plány, které se stanou ihned po jejich spuštění realizace zastaralými. Řídicí a informační procesy, které umožňují oceňování změn a reagují na ně, poté nabývají svého významu. Tímto jsme schopni říci, že strategické řízení zastává důležitější roli než samotná strategie (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

2.2 Externí analýza

Analýza podnikového okolí je zaměřena hlavně na faktory, které zejména ovlivňují podnikové okolí a v budoucnu budou působit na strategické rozhodování podniku. Tuto analýzu můžeme rozdělit na vlivy způsobené makrookolím, na mikrookolí.

Za externí analýzu můžeme považovat analýzu podnikové okolí, přičemž zde můžeme zahrnout vše, co se nachází mimo podnik. Všechny podniky můžeme označit za otevřené systémy, které vstupují do poměru s okolím, v kterém působí, zatímco výsledky jsou z daleko větší části ovlivňované vnějšími faktory, které nám mohou označovat buď hrozbu anebo také příležitost. Dobrou znalost okolí nám přináší (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- porozumění vztahů s okolím,
- možnost přizpůsobení se na toto okolí,
- možnost usměrnit dané okolí.

Do podnikového okolí můžeme zařadit mnoho různých subjektů, např. státní orgány, zákazníci, konkurence, dodavatelé, legislativa, ale však i samotní lidé jsou důležití pro podnik. Nezbytností je pečlivě analyzovat okolí, což pro nás znamená v první řadě zjistit co vše nám umožňuje, jaké předpoklady lze budovat, nebo také co nám nedovoluje a od čeho se snaží odradit. O podnikovém okolí jsme schopni říct, že je centrem nahodilostí a určuje nám pravidla hry, ve kterých by se měl podnik následně pohybovat. (Sedláčková, 2006)

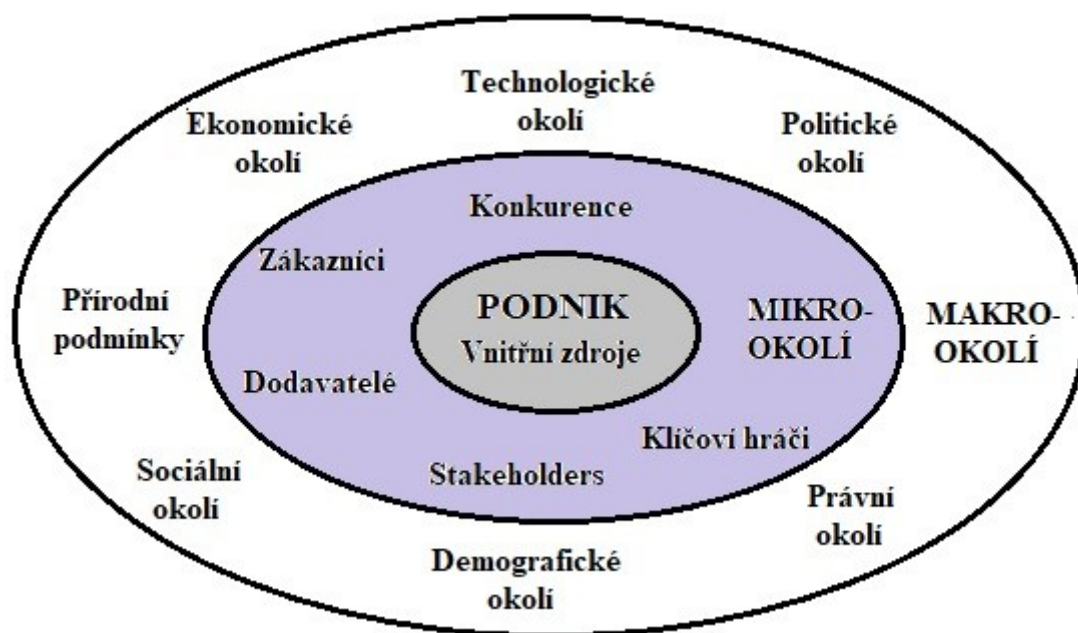
Pokud budeme studovat okolí, v němž se náš podnik nachází, je nezbytné uvědomit si, že v dnešní době vnímáme jako nejbližší okolí Evropskou unií, ale jsme schopni říct, že i celý svět. Do podnikového okolí můžeme zařadit mnoho prvků, jako jsou např. (Synek, 2011):

- právní a politické,
- sociální,
- ekonomické,
- technické,
- ekologické,
- etické,
- kulturně-technologické,
- geografické.

Jak můžeme podnik ovlivnit okolím, záleží zejména na vzdálenosti mezi podnikem a okolím, ale zejména i velikosti podniku. Čím je prvek vzdálenější od okolí podniku, tím je pro něj těžší ovlivnit. Stejně je to, v případě že čím větší je podnik, tím je schopen ovlivnit větší a také vzdálenější okolí. Velké společnosti dokážou svým prosazováním skupinových zájmů ovlivnit i samotnou vládu, jelikož se tímto podílí velkou částí na hrubém domácím produktu.

Analýza podnikového okolí svým působením zaplňuje velmi široký okruh, jaký objem informací je zapotřebí je nezbytné zvažovat pro vybraný podnik, dále je třeba uvažovat kolik je potřeba personálních a věcných prvků, které se taky podniku týkají. Velmi důležitým krokem po zhodnocení současného a minulého stavu, zanalyzovat také i možný budoucí vývoj. V tomto případě se budou zkoumat všechny všeobecné faktory, které usměrňují současné i minulé chování, a u kterých lze předvídat, že budou ovlivňovat chování podniku v budoucnosti. Viz obrázek níže Obr 2.2 (Sedláčková, 2006)

Obrázek 2.2 *Makrookolí a mikrookolí podniku*



Zdroj: Vlastní zpracování podle Tyll (2014, s.11)

2.2.1 Analýza podnikového makrookolí

Při analyzování podnikového makrookolí je třeba si důkladně prostudovat vývoj domácího a mezinárodního prostředí, které všeobecně ovlivňuje všechny organizace. (Mallya, 2007)

Dnešní doba je význačná pro vysoký stupeň globalizace. Národní ekonomiky jsou více otevřené a tímto jsou i mezinárodní podnikání více propojené, to způsobilo problém, že se nelze dívat na firemní okolí pouze v národním měřítku, ale je důležité jej sledovat v mezinárodním měřítku. Analýzu makroprostředí lze charakterizovat jako rozbor vzájemně souvisejících P(politických), E(ekonomických), S(sociálních) a T(technologických) trendů, proto se tomuto dá jednoduše říkat PEST analýza. Jelikož se používání tohoto prostředku velmi rychle začalo využívat, tak došlo k jeho malým úpravám (STEP analýza), a následně rozšíření o faktor legislativní a ekologický tedy zkratky (SLEPTE, PESTLE). Poprvé se o této metodě začalo mluvit v 60. letech minulého století, ale metoda vzrostla až v letech 80. (Matusiková, 2014)

PEST analýza

Warner (2010) charakterizoval metodu PEST a PESTLE jako obecnou analýzu makroekonomického prostředí firmy, která má ovlivňovat konkurenční pozici firmy. Problematickým bodem této analýzy bývá odlišování podstatných informací od těch, které jsou pro podnik vedlejší.

O PESTLE analýze můžeme říct, že je akronymum pro určité segmenty podnikového makrookolí (Jakubíková, 2013):

- politicko-legislativní,
- ekonomické,
- sociální (neboli socio-kulturní),
- technologické,
- ekologické.

1. Politicko-legislativní segment

Za stěžejní faktor v tomto segmentu můžeme označit hodnocení politické stability konkrétní země. Můžeme říct, že má velmi podstatný vliv na důvěru investorů a s tím je samozřejmě spojen potenciál ekonomického rozvoje a konkurenceschopnost. Pro úspěšné fungování tržní ekonomiky a posílení podnikání je důležité správné provedení hospodářské politiky a vytvoření legislativy. (Matusiková, 2014)

Za důležité politické faktory podle Mimicka a Thompsona (2006) můžeme označit:

- politickou stabilitu,
- novou celosvětovou konkurenci,
- transnacionální organizace a instituce,
- globální vlivy (pouze zásadní politické události),
- podporu, regulaci nebo konkurenci ve zvolených odvětvích ze strany státu
- právní předpisy.

2. Ekonomický segment

Situace, ve kterých podniky působí, ovlivňuje hlavně současný ale i budoucí stav ekonomiky. Pokud je ekonomika v situaci konjunktury, tak představuje pro podnik možné příležitosti, nebo v opačném případě i ohrožení, s kterými se samozřejmě musí počítat a společnost se s nimi musí potýkat. V tomto směru je důležitou a nezbytnou součástí určit stádium hospodářského cyklu pro domácí ale i světovou ekonomiku, a s tím současně monetární politiku pro centrální banky (vývoj kurzu měny, nabídku peněz, úrokovou sazbu atd.), a také fiskální politiku, kde patří (daňové zatížení jednotlivců a firem, výdaje vlády). Dále je nutné posoudit také míru inflace, situaci na kapitálových trzích, platební bilanci atd. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

3. Sociální segment

Mezi sociální faktory můžeme zařadit například demografickou charakteristiku, sociálně kulturní aspekty, makroekonomickou charakteristiku na trhu práce nebo také pracovní zvyklosti. (Grasseová, 2006)

Důležitou roli v sociálním segmentu, podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2002) jsou faktory jako je např.: životní úroveň, životní styl, struktura obyvatelstva, věková a zdravotní struktura populace, společenské klima spolu se společenským systémem anebo také postoje lidí a hodnotové stupnice například u zaměstnanců, zákazníků a konkurence.

4. Technologický segment

Nezbytným předpokladem pro vyvarování se zaostalosti a provozování aktivní inovační činnosti je znalost technologických a technických změn, které se odehrávají v bezprostředním okolí daného podniku. Pokud si firma chce udržet svoji konkurenceschopnost, je nucena neustále pozorovat vývoj a stále investovat do nových technologií. (Matusiková, 2014)

Každá další investice do technického rozvoje je sice nutností, ale může díky tomu vzniknout spousta rizik. Technologický a technický posun s sebou přináší řadu nejistot, jako jsou třeba krátké životní cykly pro návratnost investic nebo také například nebudou výsledky řádně přijaty trhem. V technologickém segmentu můžeme pozorovat řadu faktorů mezi které patří (Bensoussan a Fleisecher, 2013):

- Patenty,
- Technologické změny,
- Počet vysokých škol v jednotlivých regionech,
- Rozpočet pro vědu a výzkum,
- Míra velikosti kapacit,
- Výskyt technologických klastrů,
- Rychlost vylepšování produktů a procesů, atd.

5. Ekologický segment

Za ekologický faktor můžeme považovat např. přírodní klimatické vlivy nebo také environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů, ztráta ozonové vrstvy, příbytek emisí ze skleníkových plynů, souhrnné oteplování, změny klimatu apod.) ale také omezení spojení s ochranou životního prostředí. Jako klimatické a ekologické podmínky se mohou jevit také mnohé podnikatelské příležitosti (Lhotský, 2010):

- Nové podnikatelské příležitosti, které vzniknou na základě dodržování ekologických aspektů,
- Vznik tlaku, který působí na zefektivnění energie a dále užívání přírodních zdrojů.

Výhody a nevýhody PESTE analýzy

PESTE analýza je úspěšná jen v případě, že je prakticky a koncepčně vztažena k zamýšleným zákrokům. Efektivní účinek na výkonnost má správně realizovaná analýza prostředí, jestliže ji správně vyhodnotíme, pak na jejím základě budou uskutečněna správná rozhodnutí. Při následném vyhodnocování může nastat řada problémů jako je například špatně interpretovaný daný faktor, nesprávně předpovězená budoucnost, pouze krátkodobá orientace, neochota akceptovat výsledky konečné analýzy nebo řádně nepochopené odlišnosti odvětví a podniků. (Matusiková, 2014)

2.2.2 Analýza podnikového mikrookolí

Blízké okolí organizace nebo jinými slovy mikrookolí je dalším faktorem, který ve značné míře ovlivňuje chod podniku. Odvětví nebo také jinými slovy oborové okolí podniku je jeho konkurenty, zákazníky spolu s dodavateli. Cíle podniku a jejich strategie jsou vymezovány atraktivitou oboru, ve kterém se společnost nachází a také jeho atraktivitou v něm. Tato analýza se označuje jako analýza odvětví. Jednou z metod jež pro analýzu odvětví lze použít je Porterova analýza konkurenčních sil (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

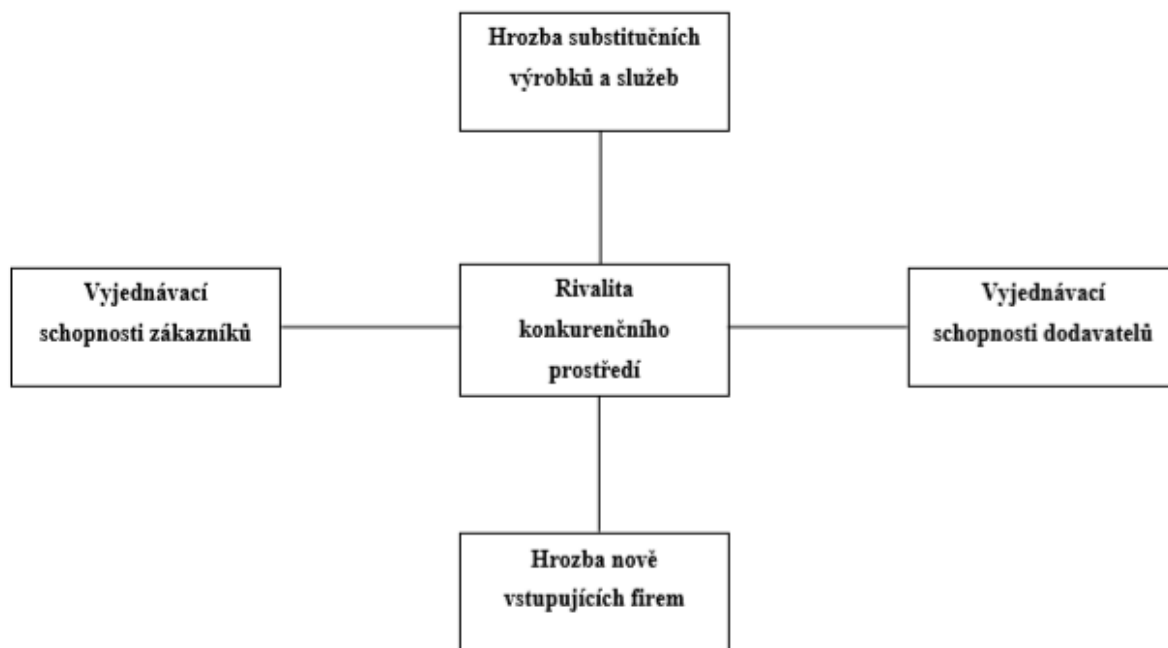
Porterova analýza konkurenčních sil

Porter (1994, str. 3) říká: *„Úroveň konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních konkurenčních sil. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.“*

Cílem podniku je najít takové místo, kde se může co nejlépe potýkat s těmito silami, nebo jejich samotný vliv je schopen otočit ve svůj vlastní prospěch. (Obr. 2.3). Hybné síly konkurence v odvětví můžeme následně popsat jako (Porter, 1994):

1. schopnost vyjednávání dodavatelů,
2. schopnost vyjednávání zákazníků,
3. hrozby substitučních výrobků a služeb,
4. hrozby nových vstupů firem do odvětví,
5. míra rivality mezi současnými konkurenty.

Obrázek 2.3 Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování podle Dedouchová (2001)

ad) 1. Schopnost vyjednávání dodavatelů

Dodavatelé mohou lehce upotřebit převahu při vyjednávání s ostatními účastníky. Silní dodavatelé jsou schopni vytěsnit ziskovost svou činností v odvětví, pokud není schopna se vypořádat s nárůstem nákladů a navýšením vlastních cen. Za faktory, které ovlivňují sílu dodavatelů považujeme situaci, kdy odvětví není podstatným zákazníkem pro dodavatelské skupiny nebo také pokud dodavatelův produkt je podstatným vstupem pro to, aby mohl odběratel podnikat. Dalším faktorem mohou být náklady, které jsou spojené s přechodem k jinému dodavateli a v neposlední řadě také koncentrovanost nabídky a následné začlenění do odvětví, kde působí odběratelé.

ad) 2. Schopnost vyjednávání zákazníků

U zákazníků to funguje tak, že se snaží soutěžit mezi sebou tím, že stlačují ceny dolů a snaží se tím zajistit vyšší kvalitu a také vyšší úroveň služeb a dochází tak k tomu, že staví konkurenci proti sobě. Všechny tyto činnosti vedou k přímému ovlivnění ziskovosti odvětví. Vliv zákazníků nebo také skupiny je podmíněn několika charakteristickými rysy. Zákazníci jsou velkou vyjednávací silou jen tehdy, kdy splňují určité podmínky, existuje vysoká koncentrace zákazníků v celkovém poměru k prodeji. Produkty, které se snaží zákazníci nakupovat, reprezentují velmi významnou část z jejich nákladů. Výrobky splňují určitý standard, ale zároveň postrádají diferenciaci. Náklady, které jsou potřeba na výměnu dodavatele, jsou v tomto případě zanedbatelné. Zákazníci dosahují pouze malého zisku.

ad) 3. Hrozby substitučních výrobků a služeb

Obecně můžeme říct, že podniky nejsou ohrožovány pouze konkurencí, která zde často působí, ale současně představuje nebezpečí i substituční výrobky odvětvové produkce. Tím že substituty stanovují cenové stropy, tak představují omezení v potenciálních výnosech v odvětví. Identifikovat substituty znamená najít jiné vhodné produkty, které nám jsou schopny plnit stejnou funkci. Není však řečeno, že na první pohled se jedná o substituty. Největší pozornost je proto nezbytné věnovat substitutům, které pochází z vysoce ziskových odvětví a dále z oborů, kde se začíná stupňovat konkurence.

ad) 4. Hrozby nových vstupů firem do odvětví

Nově vstupující firmy do jakýkoliv odvětví sebou přinášejí novou kapacitu, úsilí získat prestiž a vlastní podíl na celkovém trhu ale také často značné zdroje. S tím je spojena samozřejmě nižší ziskovost. Hrozba nově vstupujících firem do odvětví se odvíjí na základě několika faktorů, které můžeme jinými slovy nazvat jako bariéry vstupu. Můžeme uvést několik bariér jako jsou odlišnosti produktu, šetření rozsahu, náročnost kapitálu, náklady na přechod mezi dodavateli, přístup k jednotlivým distribučním kanálům, nezávislé zvýhodnění nákladů na rozsahu, vládní politika atd.

ad) 5. Míra rivality mezi současnými konkurenty

Zápasení mezi konkurenty představuje určitou formu taktizování, které slouží zejména k dosažení výhodného postavení na trhu. K soupeření dochází tehdy, kdy si jeden, či více konkurentů uvědomí, že je třeba své postavení vylepšit. Určité praktiky však vedou ke snižování ziskovosti v celém odvětví. V soupeření udává intenzitu řada vzájemně

provázaných faktorů. Prvním důležitým faktorem je počet konkurentů v odvětví, ale také jejich silová vyrovnanost. Dalším je pozvolný růst v odvětví, vysoké náklady, co se týče skladování, ale i vysoké fixní náklady. Patří zde i dostačující přechodové náklady, ale také nedostačující diferenciaci, strategicky vysoké záměry a rozmanitost konkurentů.

2.2.3 Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi základní nástroje podniku. Tento termín byl poprvé použil N.H. Bod v roce 1948. Tento termín představuje souhrn základních marketingových prvků, které firma využívá k dosažení svých marketingových cílů. Měl by obsahovat vše, čím firma může ovlivňovat poptávku po svých produktech. (Foret, 2003)

Marketingový mix obsahuje čtyři složky a těmi jsou produkt (Product), cena (Price), distribuce (Distribution) a poslední propagace (promotion). Jerry McCarthy uvedl, že tyto složky by mohly být propojeny a různě zkombinovány. Potom nahradil slovo distribuce slovem místo (Place), a tímto vznikl klasický marketingový koncept 4P. Ale vznikly i další koncepty jako je 4C nebo 4S, které si nyní rozebereme.

Koncepce 4P

Tato koncepce zahrnuje výše zmíněné čtyři oblasti: Product, Price, Place a Promotion, doslovný překlad zní Produkt, Cena, Místo a Propagace.

Obrázek 2.4 Koncepce 4P



Zdroj: Kotler (2001, s.32)

Na obrázku číslo 2.4 můžeme vidět zobrazeny jednotlivé prvky marketingového mixu a také jejich vlastních částí. Dále se v marketingu objevuje také rozšířený marketingový mix, ve kterém je ten základní doplněný o další „P“ (politics – politika a public opinion – veřejné mínění) (Kotler, 2001).

Koncepce 4C

Význam této zkratky v současnosti nabývá jiné pojetí marketingových nástrojů a sice to, že 4C vychází ze 4P. Koncept 4C zohledňuje zákazníka a vnější podmínky. Tato koncepce se snaží ukázat skutečným ale i potencionálním zákazníkům, jak velký užitek mohou získat a za jaké náklady.

Tento systém tvoří následující prvky: *Customer Value* – hodnota pro zákazníka, *Customer Cost* – celkové náklady zákazníka, *Convenience* – pohodlí a *Communication* – komunikace.

Autorem koncepce 4C je Robert Laureborn. Ten však bere do úvahy pohled zákazníka, který marketingové nástroje může chápat jako nositele spotřebitelského užitku. Totéž nám uvádí i Kotler, že zatímco pracovníci marketingu na sebe dívají jako na lidi, kteří prodávají produkt, tak zákazníci se považují za lidi, kteří kupují hodnotu a řeší tím nějaký problém.

Koncepce 4S

Tato koncepce vyjadřuje orientaci na zákazníka a navíc klade důraz na následující složky:

- Segmentace zákazníků – zde je záměrem identifikovat, definovat a následně získat cílovou skupinu zákazníků,
- Stanovení užitku – zde se určuje konkrétní užitek či výhoda, který náš produkt nebo služba přinese zákazníkovi.
- Spokojenost zákazníka – toto je nejdůležitější atribut celé koncepce.
- Soustavnost péče – toto se zaměřuje na neustálé budování vzájemného vztahu firmy a zákazníka.

Koncepce 4S se liší hlavně v orientaci na konkrétního zákazníka. Snaží se tyto zákazníky segmentovat a vytváří z nich stálé zákazníky, kterým se snaží zajistit jejich spokojenost. Rozdílem tedy je, že nevěnuje pozornost všem, ale pouze vybraným zákazníkům, což umožňuje se lépe přizpůsobit jejich požadavkům a dosáhnout tak dlouhodobého vztahu. Výhodou je větší loajalita a ochota vzájemné komunikace (Hesková, 2001).

2.3 Interní analýza

Interní analýza je obdobou externí analýzy. Tudiž je třeba brát v potaz pro jaký účel byla vytvořena. Důležité je však, aby obsahovala pouze fakta, která budou relevantní k hodnocení a samotnému vytváření strategií. Interní analýza slouží k nalezení silných a slabých stránek daného podniku. (Grasseová, 2006)

V interní analýze se snažíme najít priority podniku, tedy v čem je dobrý ale naopak i co jsou jeho slabosti. Z těchto získaných dat se následně vychází při výběru vhodné strategie. (Matusiková, 2014)

Jak říká Keřkovský a Vykypl (2002) interní analýza by měla být vyrovnaně popisná a zároveň kritická. V první řadě je zapotřebí, aby u jednotlivých oblastí byla správně uvedena fakta, které nám mají zachytit minulý vývoj současně se současným stavem a následně se musí kriticky zhodnotit.

2.3.1 Metoda „7S“

Jeden z cílů strategické analýzy je i odhalení rozhodujících faktorů, které podmiňují úspěchy společnosti při realizaci jejich strategie, pomocí tzv. klíčových faktorů úspěchu. Pro identifikaci těchto faktorů lze využít užitečnou pomůcku a tou je model „7 S“. Název byl odvozen od poradenské firmy McKinsey a jejich strategické analýzy interních faktorů. V tomto pojetí je nutno pohlížet na společnost jako na množinu sedmi základních faktorů, které se navzájem podmiňují či ovlivňují a v souhrnu rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna.

Model „7S“ zahrnuje sedm níže uvedených faktorů, začínajících na písmeno S, nyní si je vyjmenujeme a následně zobrazíme na obrázku č.2.5:

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy řízení),
- Style (styl, týkající se manažerských prací),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),

- Shared values (sdílené hodnoty).

Obrázek 2.5 Model „7S“



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2002)

Strategy (strategie) – je samotná mise podniku a způsob, jakým si společnost udržuje konkurenční výhodu.

Structure (struktura) – tím je myšlena funkční a obsahová náplň organizační nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce či kontrolních mechanismů.

Systems (systémy řízení) – zde jde o procedury, prostředky a systémy, které slouží k řízení, dále pak dopravní, komunikační a kontrolní systémy.

Style (styl manažerských prací) – vyjadřuje to, jak management přistupuje k řešení a řízení problémů, které se v organizaci vyskytují.

Staff (spolupracovníci) – jsou to lidé, jak řadoví tak i řídící a jejich funkce, vztahy, motivace, aspirace či chování vůči firmě.

Skills (schopnosti) – profesionální zdatnost pracovníků v kolektivu. Zde je nutno brát v úvahu kladné i záporné působící efekty, které jsou dané např. organizace práce či řízení.

Shared values (sdílené hodnoty) – tyto hodnoty odrážejí skutečnosti, principy a ideje respektované pracovníky a dalšími „stakeholdery“ firmy, kteří jsou zainteresovaní na úspěchu firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.3.2 Metoda SAP

Zkratka SAP znamená Strategic Advantages Profile, tato metoda nám umožňuje sumarizovat diagnózy všech interních faktorů (sortiment zboží, velikost finančních zdrojů či

schopnosti získat potřebný kapitál apod.), které jsou pro nás klíčové. Používají se zde znaménka + a -, které označují konkurenční sílu a slabost. Může být také rozšířena o využívání ohodnocených dat nebo také přiřazování vah k jednotlivým faktorům, a tím je možno kvantifikovat jejich vliv. Na uvedeném obrázku 2.6, můžeme vidět v levém sloupci jednotlivé interní faktory a na pravé straně atributy týkající se konkurenčních sil nebo slabostí.

Obrázek 2.6 Metoda SAP

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
Marketing	+ dobrý sortiment, výtečný servis - kanály distribuce v určitém regionu jsou slabé
Technický rozvoj	- nedostatek zkušených vývojových pracovníků - nedostatečné vybavení laboratoří
Výroba	+ výborné zdroje surovin a materiálů - zastaralé zařízení
Zdroje	.velikost finančních zdrojů je průměrná v oboru - časté problémy s odbory
Finance	+schopnost získat potřebný kapitál + příznivá cena akcií + nízká zadluženost

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.3 Metoda VRIO

Je analytická metoda, která pro každý svůj typ zdroje posuzuje dimenze hodnocení vlastní organizace a také konkurenční. Tyto metodu vymyslel Jay B. Barney a slouží k hodnocení zdrojů organizace s následným dělením: finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje a nemateriální zdroje (znalosti, informace). Barney (1991) uvedl rámec VRIN, který má zkoumat, zda jsou firemní prostředky vzácné, drahé či cenné a jestli je možné napodobit nebo zastoupit. Pokud jste schopni si u zdrojů a schopnosti u všech otázek říct ano, pak pro vás představují konkurenční výhodu. Tento rámec byl později zlepšen z VRIN na VRIO,

rozdílem byla přidána otázka, která se ptá, zda je společnost organizována tak, aby byla schopna využít všech těchto zdrojů? Název VRIO je tvořen prvními písmeny anglických slov. (Jurevicius, 2013; Auw, 2009).

Metodu VRIO nám tvoří mnoho otázek. Jednou z nich je třeba, v čem je naše organizace lepší než konkurenční? Co je tak zvláštního na organizaci, že daleko lépe prosperuje? Má přístup ke zdrojům, ke kterým ostatní nemají? V čem spočívá loajalita zaměstnanců, proč nepřejdou ke konkurenci? Podávají v mé organizaci takové výkony, které by v konkurenčních ani neuskutečnili? A takto bychom mohli pokračovat dál (Matusiková, 2014).

Tyto otázky nás vedou k jádru věci a jsme schopni vysvětlit, jak je možné že některé zdroje informací pomáhají některým firmám více než ostatním. Budeme schopni zjistit, zda firma má zdroje VRIO a jakou má konkurenční pozici (Barney a Wright, 1997).

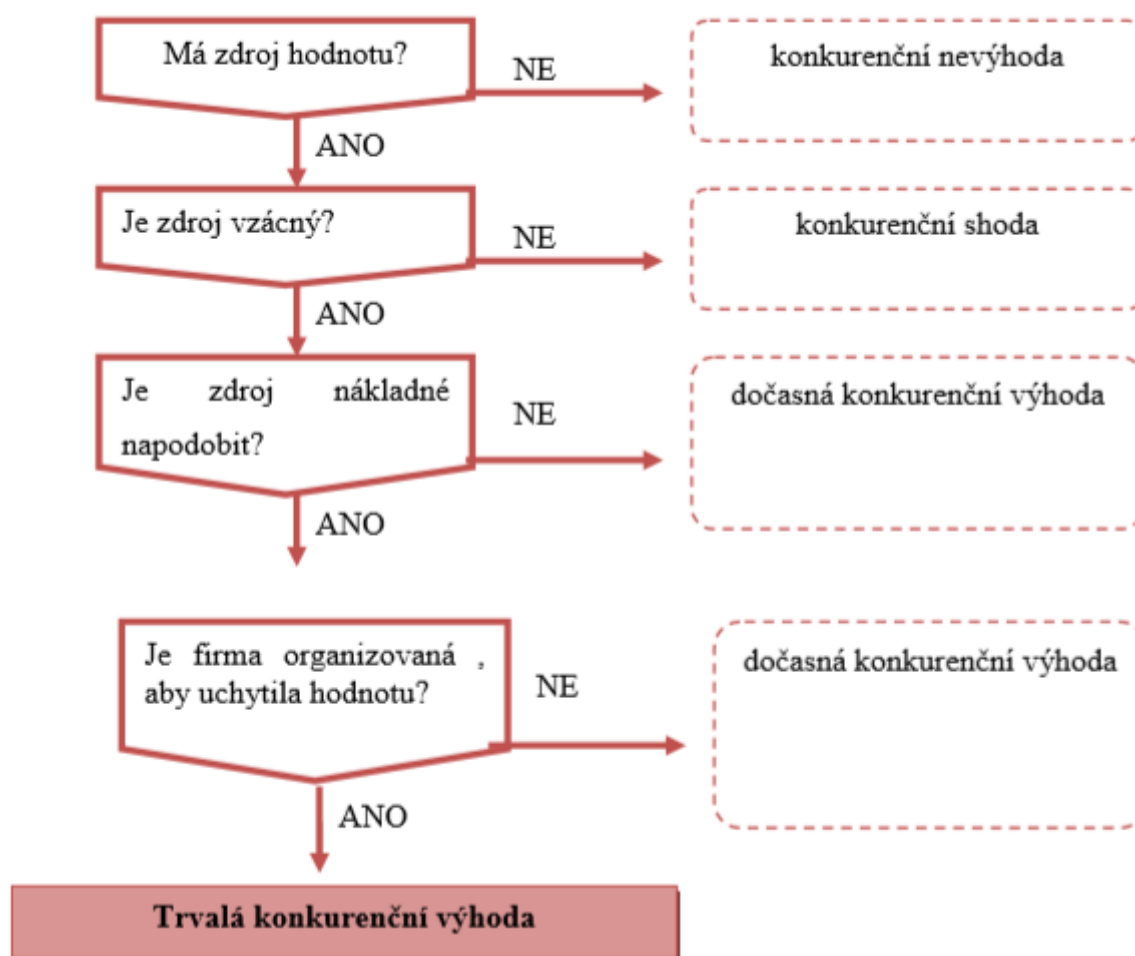
Každý autor zobrazuje tabulku VRIO různým způsobem, i český překlad se trochu liší. V této práci použijeme přeloženou tabulku VRIO podle prvotního autora Barneyho, která mimochodem obsahuje i konkurenční implikaci, níže obrázek Obr 2.7 Metoda VRIO. Doplnění pro podrobnější pochopení je i níže zobrazen graf Obr 2.8 Proces VRIO.

Obrázek 2.7 Metoda VRIO

Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Nesnadnost napodobení	Soulad s organizací	Konkurenční implikace	Vyhodnocení zdroje
Ne			Ne	konkurenční nevýhoda	slabá stránka
Ano	Ne			konkurenční shoda	silná stránka
Ano	Ano	Ne		dočasná konkurenční výhoda	dočasná výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	trvalá konkurenční výhoda	trvalá výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování podle Barney a Wright (1997)

Obrázek 2.8 Proces VRIO



Zdroj: Vlastní zpracování podle Jurevicius (2013)

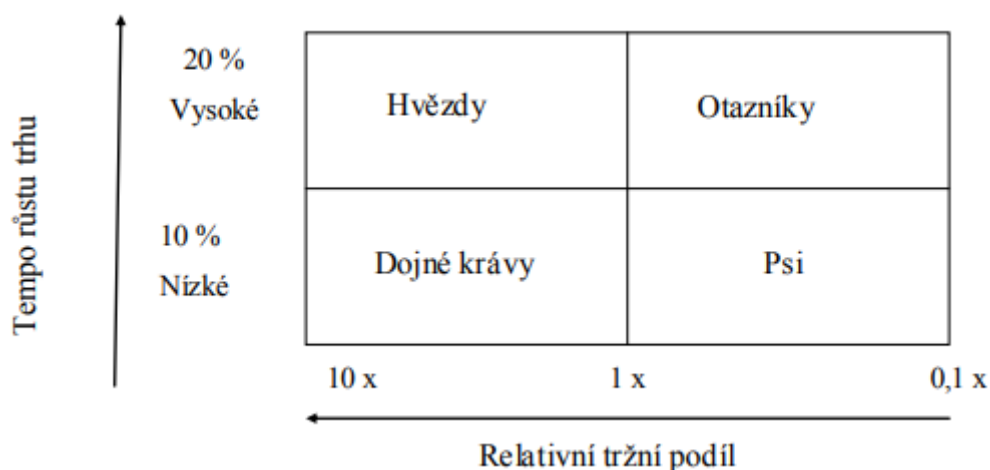
2.3.4 BCG matice

Jedna z metod, kterou lze využít pro vnitřní analýzu je např. BCG matice, kterou můžeme vidět zobrazenou v obrázku 2.9. Tato matice se používá k analýze, pro výrokové portfolia. (Sedláčková, 2000)

Osy, které lze vidět na obrázku, ztvárňují relativní tržní podíl a tempo růstu trhu. Strategické podnikatelské jednotky, ve zkratce SBU, se rozdělují podle tempa růstu trhu, ale také podle relativního tržního podílu do následných čtyřech kvadrantů. Jednotlivé činnosti SBU jsou zaneseny v této matice ve tvaru „bublin“, o jejichž velikosti se dá říct, že je přímo úměrná velikosti tržeb SBU, jež přinášejí. Jednotlivé kvadranty jsou označeny anglickými slovy, které se překládají do českého jazyka jako: Stars – hvězdy, Question Marks – otazníky,

Dogs – psi, Cash Cows – dojné krávy. (Lednický, 2006). Vše je uvedeno v obrázku níže Obr. 2.9 BCG matice.

Obrázek 2.9 BCG matice



Zdroj: Strategická analýza (Sedláčková, 2000, s. 74)

Cash Cows (dojné krávy) – Jejich relativní podíl je vysoký, na pomalu rostoucím trhu. Dojné krávy se vyznačují tím, že vytvářejí zpravidla více prostředků, než potřebují. Tyto prostředky je pak dále možné použít pro rozvoj otazníků či hvězd. Výrobky, které jsou zařazené v této skupině zpravidla představují dobrou konkurenční pozici a dále představují hlavní zdroje výnosů. Pro rychlý nárůst peněžních prostředků v podniku, je vhodným typem strategie pro dojné krávy zaměřit se na zachování tržního podílu nebo také jeho snížení.

Stars (hvězdy) – jsou to výrobky, které patří mezi nejvíce konkurenceschopné s vysokým počtem prodejů. Tyto produkty jako jedny z mála, mají významnou pozici na trhu a lze od nich očekávat, že své postavení budou dále rozvíjet. Co se týče budoucnosti, jsou velmi zajímavé z hlediska zisku, proto je nezbytné pro podnik si je držet stále ve stejné pozici, což se při vysokém růstu trhu může zdát velmi obtížné z hlediska finanční náročnosti na distribuci a reklamu.

Dogs (psi) – na pomalu rostoucím trhu, převládají s nízkým tržním podílem. Jedná se zejména o výrobky s končícím životním cyklem. Jejich výroba je téměř neefektivní. Nejvhodnější strategií je zde opustit trh.

Question Marks (otazníky) – Pokud trh vykazuje rostoucí tendenci, jsou aktuální s nízkým tržním podílem. Podnik by se v této situaci měl snažit zlepšit svou pozici, protože výrobky s tímto potenciálem mají možnost se stát hvězdami. Pro tento pokrok je však potřeba značných zdrojů, jedná se zpravidla o víc, než sami vyprodukují

2.3.5 Finanční analýza

Tato oblast je velmi významnou částí komplexu pro finanční řízení podniku. Pro hodnocení finanční situace daného podniku se zde pracuje s řadou poměrových ukazatelů, které podnik svým způsobem hodnotí a zjišťují jeho situaci. Cílem je zhodnotit finanční situaci a následně sestavit plán pro následující vývoj. Nezbytnou informací, která slouží pro finanční analýzu, jsou zejména (Dluhošová, 2010):

- výkazy týkající se finančního účetnictví,
- informace týkající se financí (vývoj měnového kurzu současně s úrokovými mírami, burza apod.),
- výkazy týkající se vnitropodnikového účetnictví,
- nefinanční kvantifikované informace (statistiky zaměstnanosti, produkce či odbytu apod.),
- nefinanční nekvantifikované informace (externí prognózy, názory či komentáře manažerských pozic).

Záměrem finanční analýzy je souhrnně posoudit finanční situaci v daném podniku. Přehled o finanční situaci představuje jistý podklad pro manažery daných podniků, který slouží k následnému správnému rozhodování pro získávání potenciálních finančních zdrojů anebo také při získávání obchodních úvěrů či rozdělování zisku. Finanční analýza jednoduše ukazuje, zda je podnik dostatečně ziskový, zdali zvládá včas uhradit své závazky či celou řadu jiných věcí. (Peterson Drake, 2012)

Podnikový manažeři se v dnešní době neobejdou bez podkladů, které vytváří finanční analýza z krátkodobého ale ani dlouhodobého hlediska finančního řízení podniku. Využívá se hlavně při řešení rozhodovacích úloh. Mezi tyto úlohy patří např. rozhodování o budoucích investičních záměrech, financování dlouhodobého majetku ale také při sestavování finančních rozpočtů. (Knapková, 2013)

Bragg uvádí ve své literatuře (2014), že finanční analýza je určitý komplex činností, které nám mají prověřit finanční ale i provozní informace o podniku s cílem vedoucím na správné zhotovení závěru pro management.

Vybrané metody finanční analýzy můžeme různě vyčlenit. Pro malý počet období se používá tzv. deterministické metody a ty se dále řadí mezi standartní metody, které podniková finanční analýza využívá. Další máme matematicko-statistické metody, které lze využít při analýze delších časových řad, jejich využití je zejména při ocenění determinantů a faktorů jednotlivých vývojů, ale také ke stanovení kauzálních závislostí (Dluhošová, 2010).

Jedná se o následující metody.

Deterministické metody:

- analýza struktur (vertikální),
- analýza trendů (horizontální),
- horizontálně-vertikální analýza,
- analýza pro soustavu ukazatelů,
- analýza citlivosti,
- poměrová analýza.

Matematicko-statistické metody:

- analýza pro rozptyl,
- regresní analýza,
- diskriminační analýza,
- analýza pro testování statistických hypotéz.

Pavelková a Knapková (2009, s. 47) říkají, že: „Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska využitelnosti jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza). Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupné informace a má k nim přístup také externí finanční analytik.“

2.3.6 Poměrové ukazatele

S poměrovými ukazateli pracujeme v poměrové analýze, ukazatele jsou vypočítané z ukazatelů absolutních. Poměrové ukazatele jsou jednou z nejrozšířenějších metod pro

finanční analýzu, neboť jsou schopny podat rychlý obraz o finanční situaci podniku. (Sedláček, 2011)

UKAZATELE RENTABILITY – Jsou měřítkem pro podnik, aby byl schopný vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu nám zobrazuje vliv likvidity, aktivity či zadluženosti na zisk po zdanění. Slouží jako hodnocení efektivnosti dané činnosti. Pro finanční analýzy rozdělujeme tři nejdůležitější kategorie zisku, které jsou mimochodem k dispozici přímo ve výkazu zisku a ztrát: zisk před odečtením úroků a daní (**EBIT**), zisk po zdanění nebo také čistý zisk (**EAT**) a zisk před zdaněním (**EBT**). Všechny ukazatele týkající se rentability vyjadřujeme v procentech.

Pro zjištění rentability podniku používáme tyto ukazatele:

- Rentabilita aktiv (ROA),
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE),
- Rentabilita tržeb (ROS).

Podrobný popis vyjmenovaných ukazatelů můžeme nalézt v příloze č.2

UKAZATELE LIKVIDITY a platební schopnosti (solventnosti) – Obecně charakterizuje, zda je společnost schopna splácet své krátkodobé závazky. Likvidita majetku představuje vlastnost složky, rychle a bez jakýkoliv ztrát se přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku vyjadřuje schopnost včas uhradit všechny své závazky prostřednictvím veškerých prostředků, kterými podnik disponuje. Nedostatečná likvidita vede k tomu, že podnik není schopen včas hradit své závazky.

V praxi používáme tyto ukazatele likvidity:

- Okamžitá (hotovostní) likvidita,
- Pohotová likvidita,
- Celková (běžná) likvidita,
- Cash flow likvidita.

Podrobný popis vyjmenovaných ukazatelů můžeme nalézt v příloze č.2

UKAZATELE AKTIVITY – Tyto ukazatele měří schopnost společnosti správně využívat investované finanční prostředky a dále vázanost složek kapitálu v určitých formách aktiv. Ukazatele zobrazují, jak firma efektivně hospodaří se svými aktivy. Údaje potřebné pro sestavení ukazatelů, získáváme z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Pokud firma dominuje s příliš mnoha aktivy, pak je její úrokové zatížení příliš velké a tím je zisk stlačován úrokovým břemenem.

Ukazatele aktivity mohou být následující:

- Obrat aktiv,
- Obrat stálých aktiv,
- Obrat zásob,
- Doba obratu zásob,
- Doba obratu pohledávek,
- Doba obratu závazků.

Podrobný popis vyjmenovaných ukazatelů můžeme nalézt v příloze č.2

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI a finanční stability – tyto ukazatele měří rozsah, ve kterém firma používá k financování cizích zdrojů. Přináší informace o úvěrovém zatížení dané firmy. Zadluženost můžeme chápat jako využívání cizích zdrojů pro financování svých aktiv. Použití vlastního kapitálu nám přináší snížení výnosnosti kapitálu vloženého. Ukazatele zadluženosti nám vyjadřují poměr mezi vlastními a cizími zdroji.

Rozlišujeme tyto ukazatele zadluženosti:

- Celková zadluženost,
- Míra zadluženosti,
- Úrokové krytí,
- Úrokové zatížení,
- Koeficient samofinancování.

Podrobný popis vyjmenovaných ukazatelů můžeme nalézt v příloze č.2

Bankrotní modely

Bankrotní anebo taky jinak přezdívané predikční modely nám slouží, aby ukázaly, zda podnik v nejbližší době nebude ohrožen potencionálním bankrotem. Autoři, kteří sestavili bankrotní modely předpokládali, že podnik, který je po nějaký čas ohrožen bankrotem, tak vykazuje symptomy, jako jsou například problémy s rentabilitou či likviditou.

(Řezňáková, 2010)

Altmanův model – o tomto modelu můžeme říct, že je to jeden z nejpoužívanějších modelů. Samotným autorem je profesor E. I. Altman, kterému se podařilo vytvořit daleko víc verzí tohoto modelu. Výsledná hodnota tohoto modelu nám ukazuje, zda se podnik nachází v dobré finanční situaci anebo také opakem, zda se nachází na pokraji krachu.

(Růčková, 2011)

Model IN05 – tento model byl vytvořený jako jeden z posledních IN modelů, za jejichž tvorbou stojí manželé Neumaierovi. Cílem tohoto modelu bylo posoudit situaci českých firem pouze jedním číslem. Toto číslo zároveň generuje hodnotu, která zajímá vlastníky.

(Růčková, 2011)

2.4 SWOT analýza

Tato analýza je jedna z nejpoužívanějších metod týkající se analyzování podniku. Autorem samotné analýzy je pan Albert Humphrey, který zhruba v letech 60. a 70., 20. století vedl výzkumný projekt na americké Stanford University. Jeho cílem výzkumu bylo zjistit nedostatky v plánování podniků. Jako první ve své práci přišel s metodou SOFT, která se později častým upravováním změnila na analýzu SWOT. (Grasseová, 2006).

Jak už vidíme z názvu, slovo SWOT je zkratka pro čtyři slovy z anglického jazyka: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. V českém překladu to jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza patří do skupiny základních smíšených metod

pro strategické analýzy. Jak už je známé, SWOT analýza díky tomu dává dohromady informace týkající se podniku a jeho okolí, které bylo nutné zjistit přechovými analýzami.

Principy, kterými při vytváření SWOT analýzy je třeba se řídit: Principy relevantnosti, účelnosti, objektivnosti a kauzality. Níže na obrázků Obr. 2.10 můžeme vidět SWOT matici.

Obrázek 2.10 SWOT matice

	Slabé stránky (W) 1. ... 2. ...	Silné stránky (S) 1. ... 2. ...
Příležitosti (O) 1. ... 2. ...	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. ... 2. ...	WT strategie “HLEDÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2003)

Metodický postup pro realizaci SWOT analýzy

1. Příprava

V prvním kroku je třeba určit účel a vymezit oblasti, ke kterým se bude analýza vztahovat. Poté je nutno sestavit analytiku a sloučit metodiku.

2. Identifikování a hodnocení silných a slabých stránek

Z pohledu významnosti je nutno hodnotit silné a slabé stránky zvlášť. Pro následné zjištění můžeme použít metodu párového srovnání nebo také alokaci 100. Metoda spočívá

v tom, že všichni účastníci členové přidělí 100 bodů mezi každou položku ze silných stránek, čím vyšší počet bodů jednotlivá položka ze skupiny dostane, tím má lepší hodnotící hodnotu. Stejný systém se aplikuje i u slabých stránek. Nezbytným krokem je provést aritmetický průměr ze všech jednotlivých hodnocení. V poslední fázi je nutno seřadit silné i slabé stránky i jejich atributy od nejdůležitějšího po nejméně důležité.

3. Identifikování hrozeb spolu s příležitostmi z vnějšího prostředí

Příležitostem a hrozbám se uděluje body od 1 do 5 podle své intenzity vlivu na podnik. Body se uděluje jak hrozbám, tak i příležitostem podle šance vzniku (5 v obou případech znamená nejvyšší hodnocení). Výsledkem jednotlivého hodnocení je součin síly dopadu a šance vzniku buď hrozby nebo příležitosti. Konečným výsledkem je aritmetický průměr.

4. Tvorba SWOT matice

Do matice se postupně zapisují silné spolu se slabými stránkami, dále hrozby spolu s příležitostmi. Vysoce hodnocené atributy mají strategický význam. Z hotových výsledků se postupně postupuje dál a vytváří se strategie: WO, SO, WT, ST.

- Strategie WO – tato strategie je založena na bázi překonání slabých stránek, tím že poskytne příležitosti pro zlepšení. K tomu jsou samozřejmě zapotřebí nové zdroje, abychom byli schopni se nové příležitosti „chytit“.
- Strategie SO – tato strategie má pointu v tom, že se snaží s pomocí silných stránek naplnit příležitosti. V praxi se tato metoda vyskytuje velmi málo, ale může vést k následné definici nových cílů a vizí podniku.
- Strategie WT – tato strategie se označuje jako „obránce“, jde v podstatě o to, že se snažíme odstranit slabé stránky a vyhnout se tak ohrožení, které ve většině případů přichází z vnějšího okolí.
- Strategie ST – tato strategie se dá považovat za nejradikálnější, zde dochází k eliminaci hrozeb za pomocí silných stránek. Podnik tuto strategii může použít jen tehdy, pokud je sám schopen čelit všem ohrožením. (Grasseová, 2006)

2.5 Metoda SPACE

Další metodu, kterou lze použít pro hodnocení vnitřních a vnějších vlivů podniku, je metoda SPACE. Název znamená anglickou zkratku, která označuje matici strategické pozice a hodnocení aktivity. Tento nástroj slouží k určení vhodnosti jednotlivých strategií.

Vnější a vnitřní prostředí v matici je charakterizováno dvěma proměnnými. V případě vnějšího prostředí máme atribut stability prostředí, který se označuje zkratkou (ES) a atraktivnost prostředí, které se označuje zkratkou (IS). Vnitřní strategická pozice se člení na finanční stabilitu (FS) a konkurenční sílu (CA). Každý z těchto vyjmenovaných faktorů se dále člení na relevantní prvky, které jsou následně hodnoceny známkou od 0 až do ± 6 . Systém celého hodnocení můžeme vidět na následujícím obrázku 2.11.

Obrázek 2.11 SPACE matice

	Vnitřní strategická pozice	Vnější strategická pozice
Osa X	Konkurenční síla (CA)	Atraktivnost prostředí (IS)
	<i>(-6 nejhorší, -1 nejlepší)</i>	<i>(+1 nejhorší, +6 nejlepší)</i>
	Kvalita produktu	Omezení vstupu
	Tržní podíl	Potenciál růstu
	Značka a image	Přístup k financování
	Životní cyklus výrobku	Ziskový potenciál
	Celková hodnota osy X:	
Osa Y	Finanční stabilita (FS)	Stabilita prostředí (ES)
	<i>(+1 nejhorší, +6 nejlepší)</i>	<i>(-6 nejhorší, -1 nejlepší)</i>
	ROA	Inflace
	Platební schopnost	Technologie
	Likvidita	Elasticita poptávky
	Cash-flow	Daně
	Celková hodnota osy Y:	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem této matice je celková hodnota os X a Y, které nám označují strategickou pozici daného podniku na trhu. Rozlišujeme celkem čtyři druhy možných postavení (Kozami, 2002):

- **Agresivní postavení** – Toto postavení odpovídá společnosti, která využívá všech konkurenčních výhod, podstatných finančních sil a snaží se podnikat v atraktivním odvětví. Agresivní postavení dává podnět podniku aby plně využíval výhody prostředí

a intenzivně vyhledával investiční možnosti aby mohl rozšiřovat svůj tržní podíl. Musí mít hodnoty vyšší než 0 IS a také vyšší než 0 FS.

- **Konkurenční postavení** – Toto postavení mají společnosti, které disponují konkurenční výhodou, ale zároveň mají omezenou finanční sílu. Hlavními úkoly takové společnosti je zkvalitňovat produkty svou konkurenční výhodou a diferenciací, dále rozšiřovat produktové portfolio a tím i navyšovat finanční zdroje. Pro podnik s konkurenčním postavením musí hodnoty IS být vyšší než 0 a ES nižší než 0.
- **Konzervativní postavení** – Podnik v tomto postavení má finanční sílu ale má jen omezenou konkurenční výhodu a zároveň patří do stabilního ale ne příliš atraktivního prostředí. Východisko pro společnost v tomto postavení je snižování nákladů a zvyšování produktivity. Hodnoty odpovídající této pozici musí být vyšší než 0 FS a nižší než 0 CA.
- **Obranné postavení** – Do tohoto postavení se dají zařadit společnosti, kterým chybí konkurenční výhoda a zároveň finanční síla. Společnost by měla vyřadit z produkce neziskové výrobky či služby, omezit náklady a zároveň omezit i produkční kapacitu a investice. Tato pozice se pohybuje u hodnot ES nižší než 0 a CA taktéž nižší než 0.

3 Prezentace společnosti

Firma, kterou jsme si vybrali pro tuto závěrečnou práci, má už dlouholetou tradici. Jedná se o firmu Hart, která vznikla v roce 1990. Je to polská firma s polským majitelem, který do společnosti vložil jako základní kapitál 4.550.000 PLN (polských zlotých) což v přepočtu na naši měnu je zhruba okolo 27 miliónů českých korun.

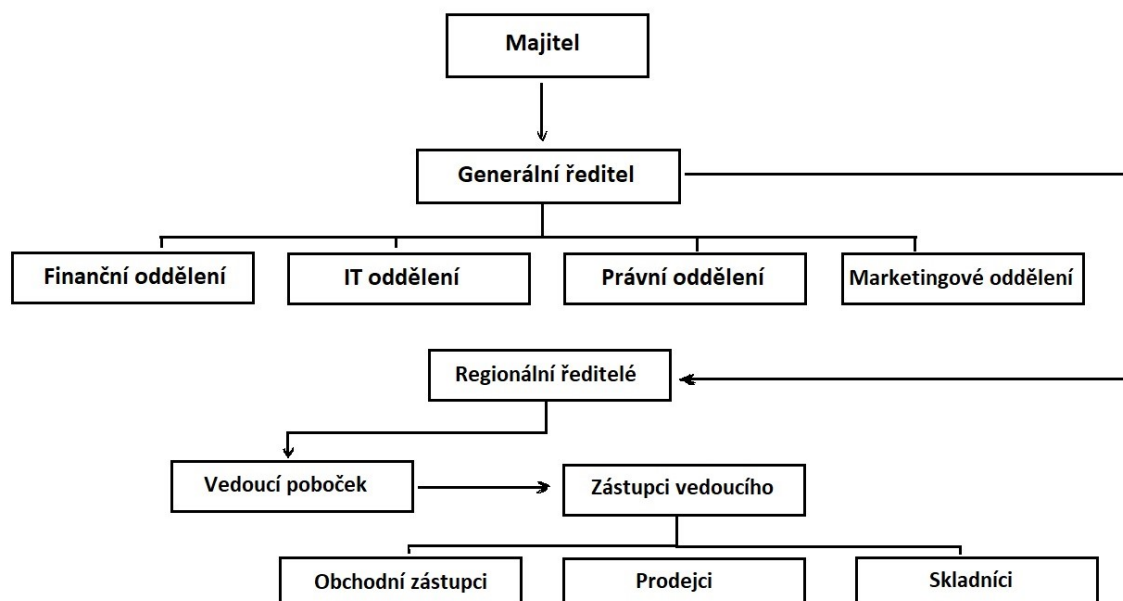
Předmětem činnosti je velkoobchodní prodej náhradních autodílů známých značek na automobily a motocykly, ale také výroba a balení zboží pod značkou HART. Nabídka firmy HART je výhradně cílena na maloobchodníky, servisní segmenty a prodejce náhradních autodílů.

Hlavními přednostmi firmy je více než 450 000 položek pro většinu automobilových či motocyklových značek, obrovské skladové plochy, které dosahují až 65 000 m², efektivní realizace veškerých objednávek a pohodlný způsob dopravy zboží až ke koncovému klientovi, pomocí rozvozů. Dále jsou to propracované a moderní IT systémy, profesionální školení pro obsluhu klientů anebo také atraktivní bonusový systém. Firma HART v tuto chvíli má 21 poboček a stále se snaží otvírat další nové moderní objekty splňující nejnovější přísné standardy. Vzhled poboček je odrazem kvality služeb, které firma už dlouhou dobu nabízí.

3.1 Řízení společnosti

Společnost HART není jako každá jiná společnost, nemá běžnou organizační strukturu jako jiné velké firmy. V čele celé organizace stojí pouze jeden majitel a ten je zároveň nejvyšší orgán. Organizační strukturu bychom mohli rozdělit do následujících sestupně řazených položek viz obrázek níže Obr. 3.1 Organizační struktury.

Obrázek 3.1 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče počtů, je regionálních ředitelů 9. Vedoucích poboček je 24, s tím že každý vedoucí má svého zástupce, takže je zároveň 24 zástupců vedoucích poboček. Prodejců je zhruba 6 na každou pobočku, kteří se střídají. Co se týče obchodních zástupců a skladníků tak to vychází většinou 3-4 obchodní zástupci na pobočku. Každý obchodní zástupce má vyhrazené své pole působnosti. V Ostravské pobočce jsou tři obchodní zástupci a každý má na starost vždy jedno pole působnosti. Skladníků je nejvíc, takže přibližně 10-12 osob.

Jelikož společnost HART má 24 poboček, z toho většina je situovaná v Polsku, rozhodli jsme se zaměřit v této závěrečné práci na jednu z nich, kterou máme nejblíže a s kterou už řadu let spolupracujeme. Pobočka se nachází v Ostravě. Konkrétně v Ostravě-Kunčičkách, na ulici Lihovarská 679/40.

V Ostravské pobočce je aktuálně zaměstnaných 19 osob, s tím že většina jsou skladníci, dále prodejci a nezbytně důležití obchodní zástupci. V čele Ostravské pobočky stojí regionální ředitel, který většinu času pobývá v Ostravě, ale dohlíží i na pobočku v Brně a Prešově. Dále má svého vedoucího pobočky spolu se zástupcem, kteří řídí veškeré dění přímo v Ostravě. Pod nimi už jsou, jak již jsem zmínil viz v obrázku výše obchodní zástupci, prodejci a skladníci.

Pracovní doba ve skladu je třisměnná, jelikož je nutné zajistit, aby sklad byl k dispozici nonstop, kvůli nočním výjezdům a neustálému doskladňování. Roční obrat Ostravské pobočky se pohybuje okolo 30 miliónu PLN, to je zhruba 181 800 000,- Kč.

3.2 Historie společnosti

Historie společnosti začala v devadesátých letech 20. století, kdy v Polsku bylo období politické a ekonomické transformace. Během tohoto období mnoho podniků, včetně firmy HART zahájilo svou činnost. Významné historické události si následně uvedeme.

1990 - HART měl pouze jedno dodávkové vozidlo, které vlastnil a řídil samotný majitel společnosti, který byl dočasně podporovaný ještě dalším řidičem s dvěma kancelářskými místnostmi včetně stodoly, která sloužila jako sklad na ulici Krapkowická v Opoli v Polsku.

2003 – Tento rok byl významný v tom, že HART změnil své právní postavení a vznikla kapitálová obchodní společnost HART Sp. Z o.o. současně vznikly další dvě pobočky v Katovicích a Poznani.

2013 – Byl významným rokem. Společnost HART posílila svou pozici na automobilovém trhu a stala se jedním z největších distributorů náhradních dílů pro automobily a motocykly v Polsku.

2014 – Tento rok byl důležitým, jelikož se otevřela pobočka v České republice a to konkrétně v Ostravě.

4 Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti

V této části práce se na základě získaných dat budeme snažit zpracovat jak vnitřní tak vnější analýzy. Na základě druhé kapitoly strategická analýza, byly vybrány následující metody pro zpracování analýzy pro konkrétní firmu. Z vnějšího prostředí byla vybrán PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil a z vnitřního prostředí jsme vybrali metodu „7 S“, finanční analýzu a SWOT analýzu. Poté bude použito dotazníkové šetření, které nám pomůže na základě získaných dat, zjistit silné a slabé stránky naší vybrané společnosti.

4.1 PESTLE analýza

Politické a legislativní faktory

Naše společnost je polská, ale pobočka o které píšeme se nachází na území České republiky a proto je nucena se řídit zákony, které vydává ČR. Dále podnikatelský subjekt je do značné míry ovlivněn, díky toho že Česká republika je už řadu let členem Evropské Unie, což se také v mnoha případech promítne i v chodu organizace.

Razantní změna se stala 1. května 2004, kdy se Česká republika oficiálně stala členem Evropské Unie. Členství v EU znamená pro řadu firem určitý závazek v podobě dodržování jistých standardů, regulaci či předpisů.

Výrazné změny v politicko-legislativním prostředí přichází v roce 2014, kdy došlo ke zrušení obchodního zákoníku, který následně byl nahrazen novým zákonem o obchodních korporacích. Zavedení nového občanského zákoníku sebou přineslo řadu úprav týkajících se především spotřebitelských práv, smluvních úprav ale také i změn v zákoně o obchodních korporacích. Všechny zmíněné změny nevedly k závažným problémům týkajících se nárůstu nových nákladů, ale bylo nutné učinit malé administrativní opatření, tak aby všechny skutečnosti právně souhlasili s jednotlivými novými nařízeními, které nový zákon přinesl.

Další důležitou snad i klíčovou situaci se kterou se musela společnost v poslední době vypořádat byla ale i je pandemie virového onemocnění Covid-19. Vláda České republiky vydala mnoho nařízení týkající se omezení pohybu osob apod. Majitel celé společnosti na základě pandemie nařídil úplné uzavření všech poboček po dobu 14 dní. I když toto rozhodnutí nebylo z rukou vlády, majitel se i přesto rozhodl následujícím způsobem. Po 14 dnech došlo opět k otevření všech poboček společnosti HART a znovu rozjetí prodeje a distribuce náhradních autodílů. Tato pandemie přinesla řadu opatření, s kterými se společnost doteď řídí. Omezili se rozvozové trasy, byl nařízen absolutní zákaz vstupu do prostor poboček, prodej probíhal pouze „přes okno“, každý zaměstnanec ale také i odběratel je povinen nosit ochranné pomůcky, jinak není možné vyhovět jeho požadavkům.

Ekonomické faktory

Co se týče ekonomických faktorů, je v případě společnosti HART stěžejní automobilová doprava. Vzhledem k tomu, že společnosti jako je například společnost HART jsou závislé na prodeji náhradních autodílů, je jejich portfolio zákazníků tvořeno zejména prodejny náhradních dílů, autoservisy či pneuservisy.

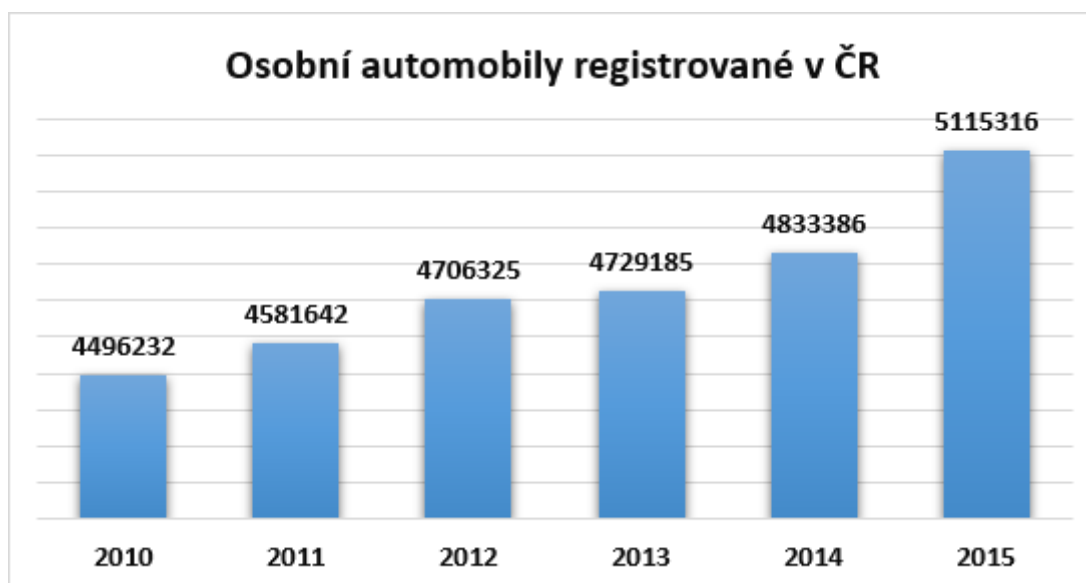
Pokud by nenarůstal počet automobilů, nebude narůstat ani počet zakázek spojených s jejich opravami. S nárůstem registrovaných automobilů v ČR narůstá i potenciální zakázka pro veškeré autoservisy, jelikož se automobily kazí dnes a denně, což vede ke spuštění jakéhosi řetězce.

Potenciálnímu zákazníkovi se porouchá automobil, navštíví autoservis, ve kterém jeho zaměstnanci provedou diagnostiku potřebnou k odhalení závady a na základě toho odesílají objednávky právě do takových společností, jako je společnost HART. Ty jim příslušné díly dopraví a v servise tak můžou automobil opravit.

Z volně dostupných zdrojů ministerstva dopravy jsme zjistili, že v období od roku 2012 do roku 2015, což jsou poslední naměřená data, je vidět každoroční nárůst. V roce 2012 bylo evidováno 4 706 325 nově registrovaných vozidel na území České republiky. Rok 2013 měl mírný růst na 4 729 185 nově registrovaných vozidel. V roce 2014 byl nárůst už o něco vyšší a to na 4 833 386. V posledním naměřeném roce byl nárůst nejvyšší, a to na 5 115 316 vozidel (MDČR, 2016).

Z jednotlivých dat můžeme vypočítat, že se počet nově registrovaných vozidel na území ČR každým rokem zvyšuje. Na začátku v řádech deseti tisíců, později však v řádech sta tisíců. Situace je znázorněna v grafu graf 4.1. Z grafu můžeme vidět, že z roku 2010 počet vzrostl o zhruba 600 tisíc do roku 2015.

Graf 4.1 Nově registrovaná vozidla



Zdroj: Vlastní zpracování

Sociální faktory

Jako jedním z klíčových faktorů, na které je dobré se zaměřit z pohledu podniku je demografické členění obyvatelstva. Pro podnik je důležité udržovat si přehled o struktuře společnosti, jak na tuzemském trhu, tak i tom zahraničním, už jen z toho důvodu, že působí ve třech státech. Produkty, které podnik nabízí je možné, distribuovat jak širší veřejnosti, tak i orgánům státní zprávy. Je však nezbytné provést vhodné demografické rozdělení do skupin a následně cílit na jednotlivé skupiny. Je důležité si uvědomit, že každý autoservis se specializuje na něco jiného. Rozlišujeme karosářské dílny, pneuservisy či klasické servisy, ale do tohoto klastru patří i stanice pravidelných servisních kontrol. Proto je třeba si uvědomit na jakou cílovou skupinu je třeba se zaměřit. Společnost HART se výhradně specializuje na tzv. podvozkové díly, avšak je schopna sehnat také i karosářské díly. Pokud se budeme hodnotit koncentraci objednávek, lze se domnívat, že většina pochází přímo z Ostravy a úzkého okolí, převážně je to způsobeno velkou koncentrací lidí.

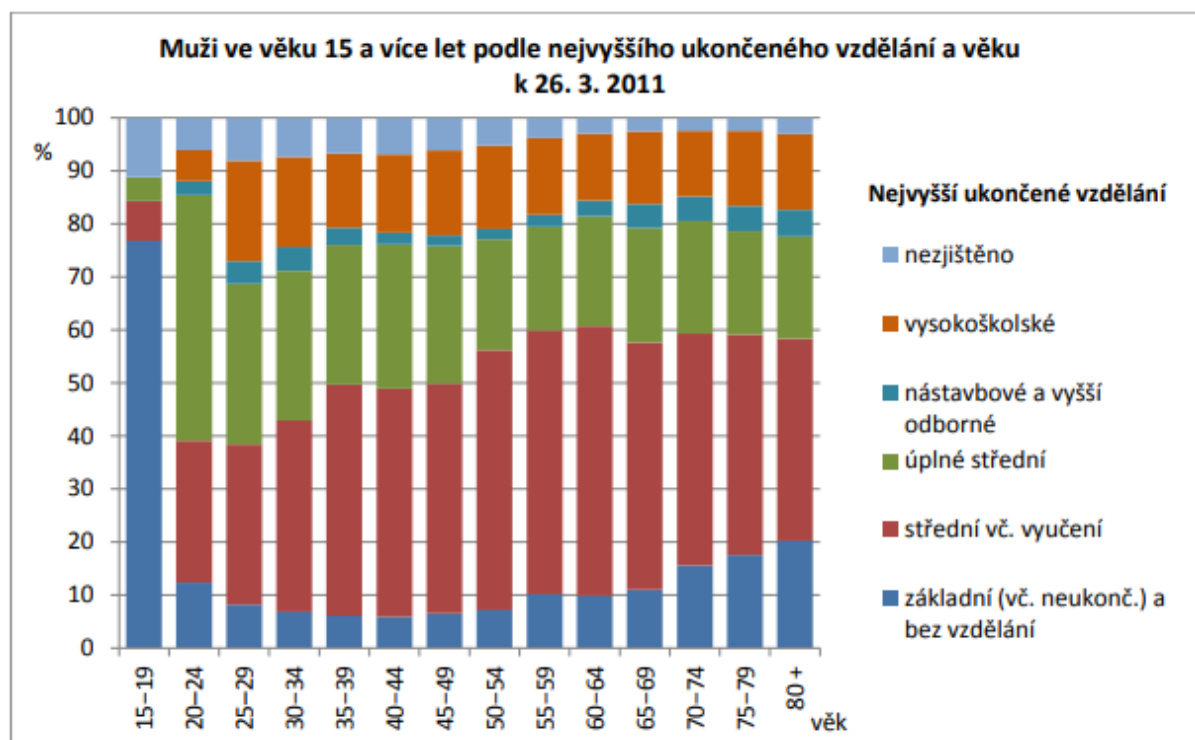
Společnost nabízí širokou škálu výrobků pro veškeré modely aut za ceny, které si může dovolit každý. Podniky tohoto druhu vznikají za účelem výroby a distribuce náhradních autodílů pro klienty, kteří vlastní automobily různých značek a na které je občas velmi těžké najít patřičný díl. Společnosti jako je třeba Škoda Auto, prodávají vlastní originální příslušenství, které je často za velmi vysoké ceny. Pro tyto skutečnosti vznikají společnosti jako je HART, které se snaží najít řešení v podobě stejné ale cenově dostupné náhradní součástky. Tímto však musíme zmínit, že se nejedná o originální díl ale repliku, která musí splňovat veškeré standardy a normy, aby mohla jít do prodeje.

Dalším ale, také velmi důležitým faktorem, je vzdělanost obyvatelstva. Pojem vysoká úroveň vzdělání, můžeme v člověku vytvořit dojem, že čím více jsou lidé vzdělaní, tím mohou být za svou práci lépe finančně ohodnoceni. S tímto faktorem souvisí i fakt, že lidé jsou schopni více utrácet, což pro společnost znamená velké plus. Je rozdíl, zda si nechá zákazník opravit auto jen z důvodu nutnosti, nebo se pravidelně stará o to, aby k těmto problémům nedošlo. I tento faktor má velký vliv na odběr náhradních autodílů.

Údaje poskytující ČSÚ ukazují, že počty absolventů v průběhu posledních čtyř let mírně klesají. V akademickém roce 2015/2016 bylo celkem 74 110 absolventů vysokých škol, v roce 2016/2017 se tento počet snížil na 69 283, v dalším roce 2017/2018 opět mírně poklesl na 63 783 absolventů, a poslední akademický rok 2018/2019 vykazuje také mírný pokles a to na 59 978 absolventů vysokých škol (ČSÚ, 2020).

S touto situací lze v úzké souvislosti spojit i nedostatek kvalifikované pracovní síly. Větší procento obyvatel dosahuje vysokoškolského vzdělání, místo toho, aby byla produkována kvalitní pracovní síla. Tyto data ukazuje ČSÚ o úrovni vzdělání v České republice doložené podle výsledků sčítání lidu, které bylo naposled uskutečněné v roce 2011. K roku 2011 bylo vysokoškolsky vzdělaných obyvatel 1 114 731 z celkového počtu 8 947 632 ve věku 15 a více let, což je v průměru skoro každý osmý obyvatel (ČSÚ, 2014) Níže můžeme vidět graf o ukončeném vzdělání graf 4.2.

Graf 4.2 Ukončené vzdělání

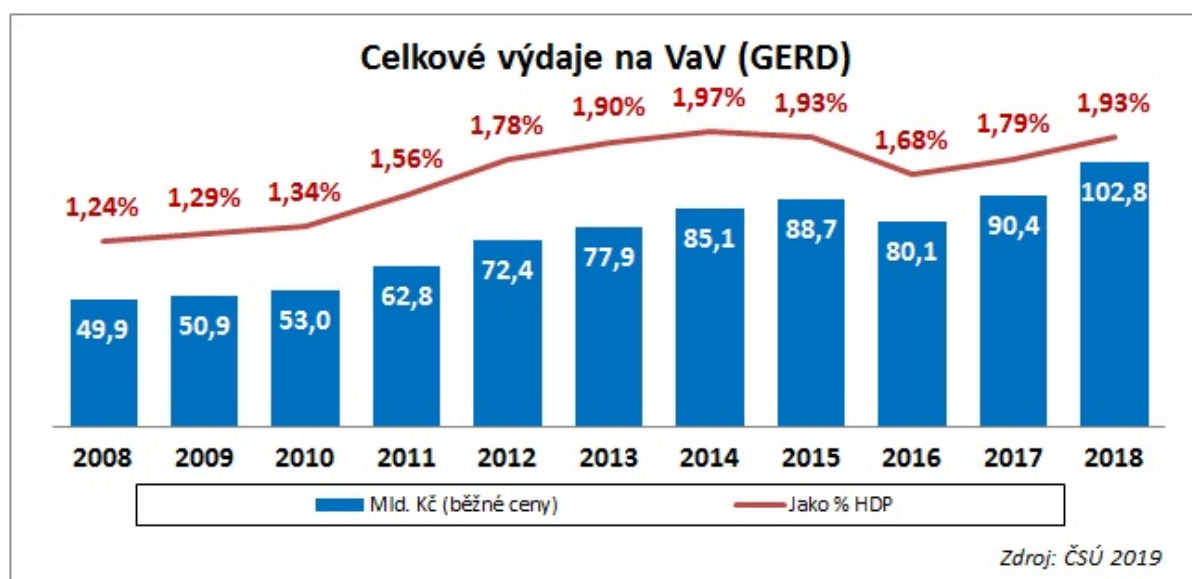


Zdroj: ČSÚ (2014)

Technologické faktory

Podpora státu v oblasti rozvoje vědy a výzkumu je významným faktorem, který ovlivňuje jeho technologické prostředí. Díky financování státu do oblasti vědy a výzkumu, je možné přijít s novými inovacemi, které budou souviset s rozvojem současných technologií, které následně zefektivní pracovní a výrobní postupy. Díky tomu dojde k situaci, kdy firmy budou moci disponovat konkurenčními výhodami, a budou tak schopny lépe se prosadit na konkrétním trhu. Data, která zveřejňuje Český statistický úřad vykazují, že v roce 2018 bylo investováno do vědy a výzkumu 102 754 mil. Kč,- oproti tomu v předchozích letech se tato částka snižuje (ČSÚ, 2019). V grafu níže Obr. 2.8 můžeme přehledně vidět jednotlivé roky a částky zaokrouhlené na jedno desetinné místo, které byly investovány do rozvoje vědy a výzkumu. Výdaje můžeme vidět zachyceny v grafu níže graf 4.3.

Graf 4.3 Rozvoj vědy a výzkumu



Zdroj: ČSÚ (2019)

Environmentální faktory

V poslední době se velmi často klade důraz na environmentální faktory. Většina podniků je součástí různých organizací, které se snaží dodržovat limity a normy, týkajících se problematiky s ekologií a ochranou životního prostředí. Mnoho společností je výrobních a u výroby vzniká odpad, který je potřeba ekologicky zlikvidovat.

Toto téma nijak úzce nesouvisí s naší společností, jelikož společnost HART je pouze distributorem. Zboží pod značkou HART je pouze přebalované nikoli vyrobené vlastní výrobou. Proto otázka ohledně ekologie souvisí pouze s obaly, které jsou z větší části z papírového kartonu. Pouze u pár případů je obal z tenké plastové fólie.

Co se týče použitých nefunkčních dílů jako jsou např. startéry a alternátory, tak je pro to vyhrazené místo. Klient, který obdrží toto zboží, platí tzv. zálohu výměny, která spočívá v tom, že jakmile je díl starý a už nepoužitelný, je třeba jej poslat zpět k nám na pobočku a HART ho odkoupí v ceně zálohy. Následně probíhá repasování tohoto zařízení, a v konečném důsledku je možné díl využít vícekrát, tudíž není potřeba okamžitá likvidace.

Jako každá jiná firma tak i HART má své obchodní zástupce, kteří musí pravidelně navštěvovat své klienty a je třeba vlastnit i vozidla, aby to bylo z časového hlediska možné. Pro tento účel nakoupil HART nová hybridní vozidla značky Toyota, která také z určité míry šetří životní prostředí. Ve výsledku můžeme říct, že jako velká společnost, vlastníci řadu poboček, se snaží ať už v malé míře co nejméně poškozovat životní prostředí.

4.2 Porterova analýza

Porterova analýza slouží k zmapování situace v konkrétním podnikatelském prostředí. Výsledky této analýzy slouží jako prevence proti potenciálnímu výskytu rizik, se kterými se firma může ve svém oboru potýkat. Hlavní činností Porterovy analýzy je zjistit problematiku, která se týká konkurence v daném odvětví. Ale také jsme schopni zjistit pomocí Porterovy analýzy i rizika vstupu potenciálních konkurentů, vliv dodavatelů spolu s vlivem odběratelů, či rizika vzniku substitučních výrobků.

Konkurence v odvětví

Konkurenčních podniků v automobilovém prostředí v současné době je na trhu nespočet, avšak ne všechny se dokážou prosadit a udržet si své místo. Na trhu neexistují žádné limitující faktory, které by zamezili vstupu novým firmám podnikajícím v tomto oboru, ale naopak, dnes je velmi lehké si založit živnost a začít podnikat, otevřít si například nějakou malou autodílnu či prodejnu s náhradními autodíly. Tímto je třeba vyzdvihnout, že kvůli této situace se společnost potýká s neustálým tlakem nově přibývajících konkurence. Společnost působí z větší části na území Polska, avšak jak už jsme zmínili má pobočky i v Česku a na Slovensku. Nejzásadnější konkurenci pro naši Ostravskou pobočku představují firmy působící v Moravskoslezském kraji, ve kterém sídlí i pobočka naší společnosti.

Významnými konkurenty, kteří sídlí v Moravskoslezském kraji a tvoří portfolio konkurence jsou:

STAHLGRUBER s.r.o.

Je možné jej považovat za největší konkurenci společnosti HART. Heslo této společnosti zní „vždy mobilní“. Historie této společnosti sahá až do roku 1923, kdy byla založena dvěma bratry Oto a Willy Gruber. Už od názvu vidíme, že se jedná o německou firmu, která v tuto chvíli vlastní 12 prodejních poboček, zaměstnává zhruba 383 zaměstnanců, jejich obrat je zhruba 1.8 mld Kč,- a mají přes 500 000 položek v sortimentu. Jejich síla spočívá v tom, že mají vybraný sortiment produktů od předních dodavatelů spolu s inovativní silou služeb pro dílny a prodejce. Tato společnost představuje největší konkurenci, protože jedna z jejich poboček sídlí v těsné blízkosti naší společnosti, a to v Ostravě-Hrabové, tudíž jejich pole působnosti je totožné jako v HART. Většina zákazníků tak využívá služeb jak od naší společnosti, tak od konkurenční.

AUTO KELLY a.s.

Dalším konkurentem v odvětví je také výše zmíněná akciová společnost Auto Kelly. Tato společnost je jedním z největších distributorů autodílů a příslušenství v ČR. Nabízí komplexní nabídku vybavení pro autoservisy a garážové techniky, včetně školení i služeb. Dále má více než 300 smluvních servisů, které jsou v síti Auto Kelly Autoservis, dále síť s více než 80 pobočkami s rozvozem zboží celkem až šestkrát denně. Sklad se zhruba 11 mil. kusů zboží, autodíly od zhruba 500 značkových výrobců, online technickou a servisní podporou. Tato společnost provozuje svou činnost na tuzemském trhu, její předností je i mezinárodní působení na Slovenském a Bulharském trhu ale pouze jenom jako dodavatel, zde neotevřeli ani jednu ze svých poboček. V současné době se tato akciová společnost pyšní, že je členem korporace LKQ, jako největší distributor náhradních autodílů a příslušenství v Evropě a Severní Americe. Jedna z poboček této velké společnosti rovněž sídlí poblíž naší společnosti, a to v Ostravě-Zábřehu.

MROAUTO s.r.o.

Tato firma vznikla v roce 1994 a není zatím zas tak rozšířená jako ostatní výše zmíněné společnosti. Hlavním rozdílem je, že ostatní jsou obrovské společnosti vlastníci řadu poboček po celé České republice, zatímco tato firma disponuje pouze jednou pobočkou, která se také nachází v blízkosti naší společnosti, a to je na pomezí Bohumína a Ostravy vedle dálnice D1 cca 5 minut cesty autem z centra Ostravy. Není nutností vlastnit řadu poboček abychom se prosadili na trhu s autodíly, je třeba svou práci dělat pořádně a o to se snaží i výše zmíněná firma, která se snaží specializovat na rychlost doručení v co nejkratším termínu a přesnosti objednávky. Desítky tisíc autodílů drží na skladě a ve většině případů expedují ještě též den. Postupně se snaží rozšiřovat flotilu kurýrních vozů, které jsou připraveny doručit objednávky až 4x denně po celém Moravskoslezském kraji. Tato firma je schopna dodat zboží i v rámci celé ČR, a to pomocí externí dopravy, a to do 24 h, pomocí partnerů jako je například DPD nebo PPL.

INTER CARS s.r.o.

Poslední společností, kterou bychom nechtěli zapomenout zmínit je Inter Cars. Tato společnost působí na českém trhu od roku 2004, historie se však píše už od roku 1990. Za tuto dobu si stačili vybudovat pozici největšího dodavatele náhradních autodílů ve Střední a Východní Evropě. Jejich motto, kterým se po celou dobu řídí je „Cesta k vyšším standardům“ a tímto se snaží spolu se svými zákazníky pozdvihnout úroveň nezávislého autoopravárenství. Jen tímto se mohou připravit na výzvy, které v budoucnu může trh přinést a také hledat příležitosti nebo také možnosti ke zlepšení i tam, kde už ostatní si neví rady. Jak už je zmíněno i tato společnost vlastní řadu poboček po celé ČR, jedna z nich je v těsné blízkosti naší společnosti, a to na adrese Vratimovská 659, což je zhruba 500 metrů od společnosti HART. I to je důvodem pro obávání se konkurence, jelikož zaváží většinu zákazníků, kteří odebírají i od naší společnosti.

Dále bychom měli zmínit i další společnosti, které na našem území už řadu let provozují svou činnost, týkající se distribuce náhradních autodílů a těmi jsou: **APM Automotive s.r.o.**, **ELIT CZ s.r.o.**, ale také například **Rall s.r.o.**

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Jak již jsme zmínili, v dnešní době neexistuje bariéra pro vstup do tohoto odvětví, ba naopak je velmi jednoduché se do tohoto odvětví dostat a začít podnikat, ať už jako autoservis nebo jako prodejna náhradních autodílů. Vstup do tohoto odvětví vyžaduje splnění všech právních norem, znalost veškerého know-how a také přehled co se týká tohoto trhu, ale hlavně jako u každého jiného podnikání je třeba vlastnit patřičný kapitál. Patřičný kapitál lze považovat jako jediný faktor, který pro mnohé může být limitující, aby mohli takto začít podnikat. Pro provozování této činnosti je nutné zařídit řadu finančně nákladných operací. Tímto je myšleno například pro autoservisy to jsou prostory, kde je možno provozovat svou činnost, dále nářadí, např. zvedák nebo utahovací klíče. Pro prodejny s náhradními autodíly jsou nutné prostory pro uskladnění a teoreticky i obsluha, pokud se nerozhodne majitel si to zařídit ve své osobní režii. Pokud se bude jednat už o větší firmu, kde už bude obrat činit i víc jak 1 mil. Kč,- za rok tak je třeba sehnat kvalitní pracovní personál. Účetní oddělení, obchodní zástupce, skladníky, prodejce či zástupce apod.

Naše společnost si je vědoma hrozby vstupu nových konkurentů, a tak se schválením vedení celé společnosti HART zavedla tzv. doručení zdarma. Toto je jedna z nejlepších předností samotné společnosti. Spočívá v tom, že potenciální zákazníci, kteří jsou z širokého

okolí a nemohou si jednoduše zajet a náhradní díly si osobně vyzvednout, tak pro ně a jim podobné byla zřízená doprava zdarma. Rozlišuje se pouze oblast odkud jsou, pro tyto případy jsou zavedené limity, tudíž je třeba splnit limit platby, který se pohybuje v řádech pár stovek, aby mohl kurýr zboží doručit zdarma. Tento krok je velmi důležitý a může často vyřadit konkurenci, jelikož si toto třeba nemůže dovolit. Mnoho konkurenčních společností poskytuje obdobné ne-li stejné služby s výjimkou toho, že nejsou schopni pokaždé doručit zboží zdarma. Firma si je tohoto faktu vědoma a jedna z mála v ČR, které touto službou disponují. Díky této službě je společnost schopna oslovovat i širší okruh potenciálních zákazníků.

Hrozba vzniku substitutů

Tohle téma ne úplně přímo souvisí s naší společností. Důležité je si připomenout, že společnost HART není samotným výrobcem náhradních autodílů, ale pouze distributorem.

Jelikož se jedná o obchodní firmu, nemá svůj vlastní produkt ale pouze distribuje produkty jiných značek, které úzce souvisí s jejím předmětem činnosti, tudíž prodej náhradních autodílů.

V daleké budoucnosti se můžeme bavit s hrozbou substitutů ve formě 3D tisku. Už jste určitě slyšeli někdy o 3D tiskárnách, které pomocí protokolu a přesně navrženého schématu jsou schopné vyrobit přesný produkt s přesně stanovenými rozměry. Ale je tu pořád slovo „ale“ které se týká materiálu, kdy je těžko možné vytisknout např. brzdovou desku, která se normálně vyrábí z různých kovových příměsí.

Nicméně jako hrozba vzniku nového substitutu se dá považovat do budoucna výroba náhradních autodílů pomocí 3D tiskárny. Tento revoluční pokrok by ušetřil mnoho materiálů a možná taky zničil většinu konkurence, protože pokud by to bylo cenově dostupné, mohly by si prodejny své díly tisknout sami.

Vliv dodavatelů

Vzhledem k tomu, že společnost HART není výrobní podnik ale distribuční, tak má velmi mnoho dodavatelů. Společnost funguje na bázi smluvních vztahů s dodavateli, od kterých odebírá velké množství zboží za přijatelnou cenu, aby mohla dále distribuovat maloobchodníkům za cenu vyšší. Dodavatelé distribují hotové náhradní díly přímo do centrálního skladu v Opoli (Polsko), která následně distribučními kanály rozváží zboží do jednotlivých poboček společnosti. Přebrané zboží pobočky pomocí svých e-shopů prodají a následně doručí koncovému zákazníkovi, který může být ještě další vsuvkou, když se jedná o e-shop.

Bosch Car service s.r.o.

Jeden z výhradních dodavatelů, který i mimo jiné vlastní více než 17000 autoservisů pod značkou Bosch Car Service ve více než 150 zemích, a je to celosvětově největší nezávislá síť autoservisů. Bosch se specializuje na výrobu domácích spotřebičů až po náhradní autodíly, kde je schopen vyrobit od stěračů až po akumulátory a od žárovek až po brzdy. Bosch Car Service je schopen dodat širokou škálu vysoce kvalitních náhradních autodílů značky Bosch pro Váš vůz. Jedná se o největší špičku na trhu s náhradními díly pro automobily.

TRW Automotive Czech s.r.o.

Je to další z firem působící v České republice, je součástí mezinárodní korporace ZF TRW. Tato firma se jako ostatní, zabývá výrobou doplňků pro veškeré automobily. V roce 2015 to byla 48. největší česká firma s tržbami, které se pohybovali okolo 11 miliard korun ročně.

TEXTAR

Jedna z největších firem na celosvětovém trhu, která se zabývá výrobou brzdných systémů. Tato společnost byla založena v roce 1913 jako obchodní firma, značka skupiny TMD Friction. Představuje celosvětově nejvyšší kvalitu, obrovský výkon, bezpečnost a ten nejlepší komfort brzdění. Samotné brzdové desky či obložení byste mohli najít na prvním sériovém vozu vyrobeném samotným Henrym Fordem, anebo také na legendárních vozech jako je Porsche 911.

CASTROL

Tato společnost byla založena Charlesem Wakefieldem, přezdívaném „Cheers“. V roce 1899 Charles opustil firmu Vacuum Oil, aby si založil vlastní firmu prodávající maziva pro vlaky a pro těžkou mechanizaci. Jak už můžeme vidět o pár řádků výš, tato společnost se výhradně specializuje na výrobu motorových olejů. Značka Castrol je od toho, aby posloužila každému řidiči či motocyklistovi anebo také v průmyslovém odvětví na této planetě. Liquid Engineering je pojem, který znamená tvorbu vysoce výkonných olejů, maziv a dalších různých kapalin pro úplně jakékoliv použití, které si dokážete představit.

Vliv odběratelů

Cílové skupiny odběratelů můžeme rozdělit do dvou skupin. Na začátku je třeba si ještě připomenout, že naše společnost nabízí odběr pouze odběratelům, kteří jsou živnostníci a

vlastní své IČO. Společnost HART není otevřena pro každého, protože nabízí ceny, se kterými se dá následně dále obchodovat. Nyní si charakterizujeme první cílovou skupinu odběratelů a těmi jsou autoservisy a pneuservisy. Klíčovým faktorem autoservisů je nejnižší cena, jelikož jako každý podnikatel se snaží vydělat jak na samotném náhradním dílu, tak i na své vykonané práci. Pro autoservisy je faktorem i včasné dodání, jelikož mnohdy auto stojí na zvedáku a čeká na poslední díl, aby mohlo být zkompletováno a předáno svému majiteli. Důležitostí u této skupiny je, že často objednávají pouze pár dílů v řádech sto korun ale velmi pravidelně.

Druhá cílová skupina jsou prodejny náhradních autodílů. Tyto prodejny nedominují každodenním odběrem, nýbrž objednávají méně ale zato v řádech tisíců. Prodejny se musí pravidelně zásobovat, aby v každém případě nepřišli o zásoby. U prodejen je klíčový faktor taktéž cena, jelikož jde o přeprodej. Zde nehraje až tak důležitou roli čas dodávky, jelikož prodejny dopředu objednávají velké množství zboží, obvykle to bývá v pátek, aby byly dostatečně zásobeny na další týden.

Důležitým krokem pro oslovení co nejvíce potenciálních zákazníků, je správná reklama. Pokud se bavíme o reklamě, tak každý v dnešní době ví, která je nejúčinnější. Jedna z nejlepších reklam, která je i z větší části zadarmo je reklama umístěna na sociálních sítích, a tím jsou myšleny stránky jako je např. Facebook nebo Instagram. Další důležitou a velmi poutavou reklamou jsou letáky a billboardy.

4.3 Analýza metodou „7S“

V této části aplikujeme metodu „7S“ na naši společnost, abychom mohli podrobně zjistit jakou má strategii, strukturu, systém, styl vedení práce, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

Strategie (Strategy)

Cílem společnosti je snaha o dosažení toho, aby jméno společnosti představovalo jakési synonymum pro nejkvalitnější produkty za příznivé ceny nejen v Moravskoslezském kraji, ale po celé České republice. Motto firmy zní „kvalita a přesnost od roku 1990“.

Mezi klíčové principy společnosti HART patří:

- Kvalitní náhradní autodíly téměř všech světových výrobců,
- Přesnost a rychlost objednávek,
- Poskytování nadstandartních služeb, včetně rozvozů zdarma.

Struktura (Structure)

Ostravská pobočka společnosti HART aktuálně zaměstnává 19 zaměstnanců. Podle pravidel Evropské unie, lze tuto pobočku označit za malý podnik, ačkoli pokud budeme-li brát v potaz celou společnost ze všemi pobočkami, pak se jedná o velký podnik.

Strukturní členění podniku je následující:

- Vedení společnosti,
- Finanční oddělení,
- IT oddělení,
- Právní oddělení,
- Marketingové oddělení,
- Prodejní oddělení

Vedení společnosti má centrálu v Polsku, kde v čele je samotný majitel, který má pod sebou 9 regionálních ředitelů. Dále každé z uvedených oddělení obsahuje pár pracovníků ve jmenovaném oboru až na prodejní oddělení, které má prodejce, kteří jsou přímo na pobočce a obsluhují klienty. Toto oddělení obsahuje také skladníky, kteří vydávají zakoupené zboží, přebírají zásobování pobočky a chystají rozvozové trasy.

Systém (Systems)

Systém společnosti stojí na pravidelně pořádaných se poradách vedení. Co se týče prodeje zboží, tak je několik variant. Mnoho zákazníků je ve větší vzdálenosti od společnosti proto se zásobují pomocí rozvozů, někteří samozřejmě využívají osobní odběr. Celá pobočka se pravidelně zásobuje každý večer transportem z Opole. Komunikace mezi zákazníkem a společností probíhá skrze obchodní zástupce, kteří mají přidělené své pole působnosti, takže veškeré ceny, novinky či platby se doví přímo od něj. Komunikace s dodavateli vyřizuje centrální pobočka, kde je také centrální sklad. Samotné zásobování pak probíhá pomocí firemního systému.

Styl vedení práce (Style)

Tento styl vedení práce se odvíjí především od rozhodnutí vedoucího pobočky. Jednotlivá rozhodnutí jsou delegována dále na regionálního ředitele, který je zodpovědný za dohled nad těmito rozhodnutími a také jejich dodržování. Nad vyšším rozhodnutím stojí pak vedení celé společnosti, které sídlí v Polsku. Tento styl vedení práce můžeme označit za demokratický s částečnými prvky autoritativního stylu.

Spolupracovníci (Staff)

Vnitropodnikové klima je velmi přívětivé. Jelikož ostravská pobočka není veliká, tak se zaměstnanci mezi sebou dobře znají a udržují těsné přátelské vztahy. Zaměstnanci mezi sebou dokážou bez obtíží komunikovat a jsou velmi flexibilní. Ke stmelování kolektivu napomáhají i iniciativy vedení společnosti, které se snaží pravidelně pořádat teambuildingové akce, jakou jsou například vánoční večírky nebo oslavy narozenin. K přátelské atmosféře uvnitř podniku napomáhá také fakt, že zaměstnanci vnímají své nadřízené a naopak jako dobré přátele, proto jim nedělá problém vyjádřit své pocity ale také požadavky.

Věková kategorie celé pobočky je spíše mladšího charakteru, avšak největší část tvoří muži, jelikož autům rozumí nejlépe.

Mzdové ohodnocení se pro každého zaměstnance liší. Větší množství pozic je placeno na základě množství odpracovaného času, avšak u některých výjimek, jde zejména o pozice skladníka či obchodního zástupce, zde jsou prémie například za množství vychystaných objednávek apod.

Schopnosti (Skills)

Na fungování cele společnosti se podílí řada zkušených a kvalifikovaných pracovníků, jejichž vzdělání odpovídá oboru, ve kterém naše společnost působí. Vedoucí pobočky čerpá ze svých vysokoškolských znalostí z oboru management a proto je schopen kvalitně tuto pobočku řídit. Převážná část ostatních zaměstnanců má dokončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Prodejci mají ve větší míře odborné střední školy s oborem automechanika. Obchodní zástupci mají dlouholetou zkušenost s prodejem a už několikrát působili v této pozici akorát u jiných firem, či soukromě.

Sdílené hodnoty (Shared values)

Jak jsme již zmínili v první části, týkající se strategie, společnost usiluje o to aby její jméno bylo spojováno s kvalitou a přesností distribuovaných náhradních autodílů za příznivé ceny. Tato hodnota je sdílena napříč všemi úseky společnosti a tak se plně usiluje o to, aby z každou cenu docházelo k uspokojení každého zákazníka.

4.4 Finanční analýza

V této části závěrečné práce dojde k porovnání všech ukazatelů finanční analýzy za období roku 2016, 2017 a 2018 a to z hlediska zadluženosti, rentability, aktivity a likvidity. Finanční analýza bude provedena pouze na ostravské pobočce společnosti HART. Veškerá data potřebná k sestavení analýzy jsou volně dostupné na justičním webu, data nejsou nijak skrytá, tudíž se každý na ně může podívat (Viz přílohy č. 3, 4, 5, 6, 7, 8).

Ukazatele rentability

Tato kapitola je věnovaná ukazatelům rentability, kde dojde ke komparaci získaných dat z jednotlivých let u rentability aktiv, tržeb a vlastního kapitálu. Data můžeme vidět níže na obrázku Obr. 4.1.

Obrázek 4.1 Ukazatele rentability

Rentabilita	2016	2017	2018
ROS	0,3%	1,70%	1,51%
ROA	0,85%	6,64%	6,76%
ROE	-5,19%	-97,85%	-11,61%

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty v prvním řádku u rentability tržeb (ROS) vykazují v průběhu let konstantní tendenci, v letech 2017 a 2018 hodnota tohoto ukazatele přesáhla 1, tudíž jsme schopni říct, že v těchto letech si společnost vedla lépe oproti roku 2016, kdy tento ukazatel klesl pod hodnotu 1. Tento ukazatel se hodnotí vždy ve vzájemných souvislostech. Pokud je dosahováno rychlého obrátu zásob a vysokého objemu tržeb, tak v tuto dobu bude nízká hodnota příznivější.

Ukazatel rentability aktiv (ROA) nám ukazuje, jak efektivně firma vytváří zisk, bez ohledu na to, z jakých zdrojů. Zde platí, že kladné hodnoty jsou příznivější, a tudíž i čím vyšší, tím lepší. V letech 2017 a 2018 opět se firmě dařilo lépe oproti 2016.

Co se týče rentability vlastního kapitálu (ROE) nám měří efektivnost, jak podnik dokáže využívat kapitál vlastníků. Zde hodnoty nejsou vůbec příznivé, protože ve všech uvedených letech nám čísla šli do mínusu. Dokonce v roce 2017 toto číslo rapidně kleslo.

Ukazatele aktivity

Další přichází na řadu ukazatele aktivity, následná tabulka ukazuje vývoj ukazatelů aktivity v jednotlivých letech 2016, 2017 a 2018 pro dobu obrátu zásob, obrát celkových aktiv a dobu obrátu aktiv. Data o ukazateli aktivity můžeme vidět na obr. 4.2.

Obrázek 4.2 Ukazatele aktivity

Aktivita	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	78,67	58,59	62,05
Obrat celkových aktiv	2,78	3,9	3,68
Doba obratu aktiv	129,55	92,29	97,86

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním atributem je doba obratu zásob, který vyjadřujeme ve dnech, kdy jsou zásoby v podniku do doby jejich spotřeby např. suroviny, materiál, ale také do doby jejich prodeje, kde řadíme zásoby vlastní výroby. Zde nám hodnoty vychází poměrně stejně. V roce 2016 byla tato hodnota nejvyšší, tudíž průměrný počet dní činil 79.

U obratu celkových aktiv zjišťujeme kolikrát se celková aktiva organizace obrátí za jeden rok. Zde nám vyšla nejnižší hodnota 2,78, což znamená že se nám průměrně 3x obrátí celková aktiva za jeden rok. V roce 2017 a 2018 to byla hodnota zaokrouhleně 4.

Jako poslední ukazatel aktivity je doba obratu aktiv nebo také doba obratu zásob, tento ukazatel nám poskytuje informaci o tom, jak rychle se vystřídají ve firmě zásoby v průběhu 360 dní. Obecně pro tento ukazatel platí, že čím je jeho hodnota nižší, tím je situace firmy příznivější. V roce 2016 tato hodnota byla nejvyšší a činila zaokrouhleně 130. naopak v letech 2017 a 2018 byla téměř konstantní.

Ukazatele zadluženosti

Dalšími na řadě jsou ukazatele zadluženosti, zde budeme rozebírat celkovou zadluženost firmy a finanční páku. Naměřená data můžeme vidět v následující tabulce Obr. 4.3.

Obrázek 4.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	2016	2017	2018
Celková zadluženost	112,89%	106,70%	100,40%
Finanční páka	-6,08	-6,08	-209,47

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti vypovídá o finanční úrovni firmy. Představuje míru krytí firemního majetku, pomocí cizích zdrojů. Čím jsou hodnoty vyšší, tím je větší riziko pro věřitele, tudíž například banky. V našem případě ve všech třech letech firma vykazuje velmi

vysoké hodnoty, za hranicí 100 %, což je velmi nepříznivá situace. Tahle situace pro firmu znamená, že banky jim nebudou chtít poskytnout žádný úvěr, jelikož nejsou schopni ho splácet.

Finanční páka je jednou z forem, jak lze vyjádřit míru zadluženosti podniku. Říká nám také, v jakém rozsahu firma využívá ke svému financování cizí zdroje. Obecně zde platí, že by tento index finanční páky měl nabývat hodnot vyšších než 1. V našem případě jsou hodnoty opět nepříznivé. V roce 2016 a 2017 jsou stejné, ale v roce 2018 tato hodnota rapidně klesla až na -210 %, což pro firmu může mít téměř likvidační účinky.

Ukazatele likvidity

Jako poslední finanční ukazatel je likvidita, která jako ostatní je také velmi důležitá pro správný chod firmy. V této části budeme interpretovat výsledky pro běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Data týkající se ukazatele likvidity můžeme vidět níže na Obr. 4.4.

Obrázek 4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita	2016	2017	2018
Běžná	0,77	0,86	0,91
Pohotová	0,23	0,26	0,28
Okamžitá	0,06	0,08	0,04

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento ukazatel nám obecně vyjadřuje, kolikrát je dotyčný ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky od věřitelů, ale za předpokladu, kdy je schopen proměnit všechna svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Běžná likvidita by měla nabývat optimálních hodnot zhruba v intervalu od 1,5 do 2,5. Pokud se podíváme do tabulky výše, můžeme vidět, že ani jedna hodnota z uvedených let se nepohybuje v tomto rozmezí. Jakmile je hodnota nižší než 1, ukazuje to situaci, kdy firma není schopná uhradit krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv, a tím pádem je nucena uhradit je pomocí dlouhodobých zdrojů. Jednoduše je musí zaplatit prodejem dlouhodobého majetku.

Jako další na řadě je pohotová likvidita, jediným rozdílem je, že z výpočtu vylučuje zásoby. U společnosti, která se zabývá prodejem služeb, tak tento ukazatel je téměř identický s běžnou likviditou. Naopak u společnosti, která se zabývá výrobou, tak se tento ukazatel může lišit. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se uvádí v intervalu od 1 do 1,5.

Posledním částí tohoto ukazatele je okamžitá likvidita. Toto je jeden z nejdůležitějších ukazatelů, neboť vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Pro okamžitou úhradu můžou být použity finanční prostředky jako je např. hotovost na pokladně, peníze na běžných účtech anebo také hotovost uložena v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. Jako doporučená hodnota se uvádí v intervalu od 0,2 do 0,5. Jako u předchozích, tak i u okamžité likvidity tato společnost vykazuje ještě poměrně nižší hodnoty, a to ve všech třech sledovaných letech.

4.5 Dotazníkové šetření

V rámci našeho tématu strategické analýzy jsme se rozhodli provést malé dotazníkové šetření, které by mohlo pomoci jak v naší analýze, tak i pomoci samotné společnosti se zaměřit na své slabé stránky a pokusit se zlepšit jejich poskytované služby. V rámci výzkumu jsme se snažili získat alespoň 20 respondentů. Jelikož tato situace není vůbec lehká, bylo i těch 20 velmi obtížné sehnat, neboť je teď hodně práce a plno lidí nemělo ani náladu tento dotazník vůbec vyplnit. Proto jsme se rozhodli část dotazníku poskytnout přímo na přepážku společnosti HART a část jsme poslali pomocí řidičů přímo do konkrétních autoservisů, pneuservisů a prodejen s náhradními autodíly. Zhruba 10 vyplněných dotazníků jsme obdrželi přímo od řidičky, který má na starost rozvoz náhradních dílů na trase Rožnov pod Radhoštěm – Frenštát pod Radhoštěm – Valašské Meziříčí – Vsetín. Všechny odpovědi jsme zpracovali v dotazník a pokusili jsme se je zobrazit v grafu. Celý dotazník přikládáme do příloh.

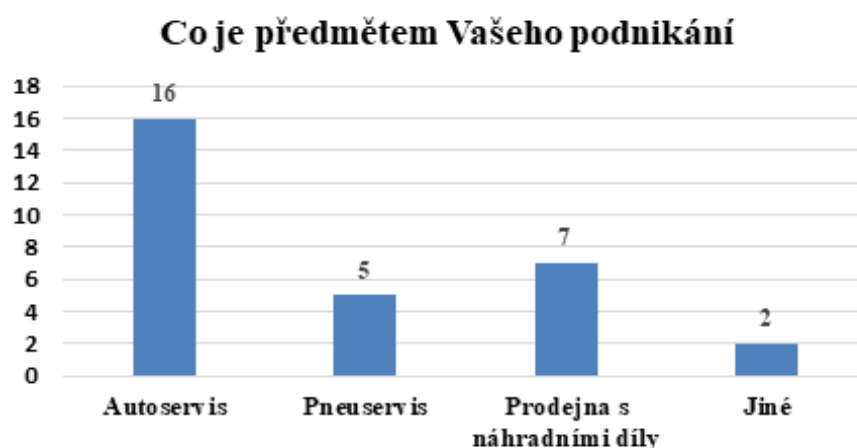
V první části dotazníku budeme zjišťovat předmět podnikání oslovených respondentů, zda vlastní autoservis, pneuservis či prodejnu s náhradními autodíly. Všechny data jsou uvedené v grafu.

Druhou částí budeme zjišťovat zda je naše společnost HART výhradním dodavatelem, nebo zda respondenti využívají služeb i jiných dodavatelských firem.

V předposlední části našeho výzkumu nás zajímá, zda jsou respondenti spokojeni s dosavadně poskytovanými službami.

Poslední otázka je cílená na odběr, a to co by přesvědčilo respondenty k většímu odběru náhradních dílů.

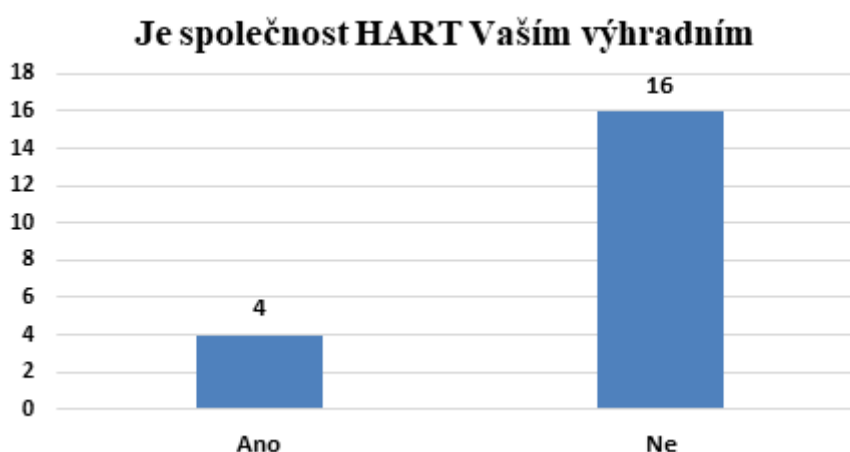
Graf 4.4 Předmět podnikání



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce jsme se snažili rozdělit respondenty do skupin, kdo poskytuje své služby v rámci autoservisu, pneuservisu nebo prodejen s náhradními autodíly. Na grafu č.1 můžeme vidět, že největší část respondentů vlastní a poskytuje své služby v rámci autoservisů a to přesně 16. Druhou položkou nejčastějšího výskytu jsou prodejny s náhradními autodíly a poslední jsou pneuservisy, kterých je pouze 5. Jako jiné uvedli 2 respondenti, že jejich předmět podnikání je poskytování služeb karosářských prací a provozování prodejny se sportovním oblečením.

Graf 4.5 Dodavatelé

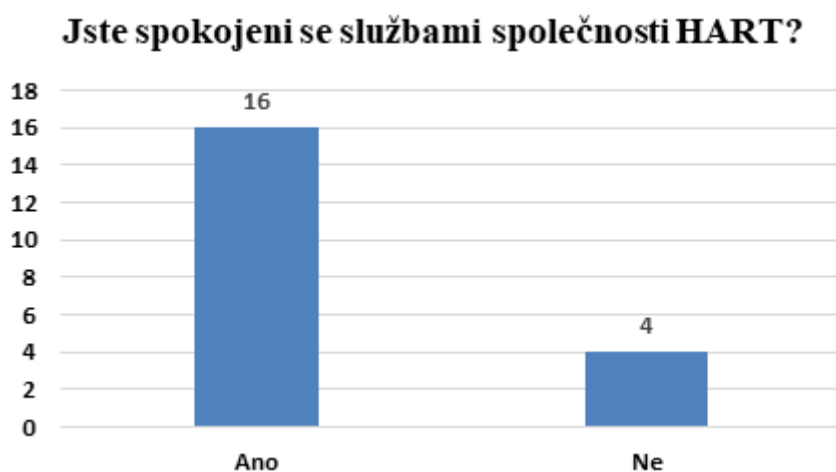


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílení této otázky směřovalo k analýze konkurence, tudíž jsme se ptali zda je HART výhradním dodavatelem, pokud ne tak ať uvedou od jakých jiných dodavatelů využívají

služby. Zde není až tak pozitivní zpráva to, že z 20 oslovených respondentů odpovědělo 16, s tím že HART není jejich jediný dodavatel. S touto odpovědí jsme chtěli vědět také s jakými dalšími firmami spolupracují. Nejvíce respondentů, tudíž 5 odebírá pravidelně ještě od firmy APM automotive, další 2 odebírají od firmy Elit, opět 2 od firmy Auto Kelly, následně pak každý po 1 Rall a Intercars. Pouze 4 z 20 respondentů odpověděli, že HART je jejich výhradní dodavatel.

Graf 4.6 Spokojenost s poskytovanými službami



Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou můžeme dostat objektivní názor o celkové spokojenosti s dotyčnou společností. Zde data ukazují pravý opak předchozí otázky, a to 16 respondentů z 20 jsou spokojeni s poskytovanými službami společnosti HART. Pouze 4 respondenti uvedli, že nejsou spokojeni s poskytovanými službami, proto jsme se jich dotázali s čím jsou konkrétně nespokojeni. Ve všech případech nespokojenosti se tato týkala pouze s online katalogu zboží. Buď je nepřehledný, nebo nesedí rozměry, nebo až příliš složitý, jeden respondent uvedl, že musí hledat zboží na konkurenčních webových stránkách a pak následně musí porovnat kódy v katalogu naší zkoumané společnosti.

Graf 4.7 Odběr



Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně cílená otázka, která má zjistit co by motivovalo respondenty k většímu odběru zboží. Největší část respondentů odpověděla ve prospěch nižší ceny, každopádně klasická odpověď každého kdo nějakým způsobem nakupuje a prodává zboží, tak ho zajímá především cena za kterou to koupí a jakou marži na tom bude mít. Na tuto otázku odpovědělo celkem 16 respondentů ve prospěch nižší ceny. Dále kvalitnější služby jsme zaznamenali celkem u 5 hlasů, 4 respondenti hlasovali pro zpětné bonusy či odměňování. A 3 uvedli jiné, kde jsme zaznamenali problém spíše ze strany respondentů, zde byli uvedeny důvody jako malá klientela nebo nedostatek práce. U této otázky mohli respondenti zvolit více odpovědí najednou, proto zde není nastavený limit 20 respondentů.

4.6 SWOT analýza

Tato analýza slouží z hlediska vnitřního prostředí k efektivní analýze silných, slabých stránek a příležitostí spolu s hrozbami. Ukazuje, jak efektivně využít silné stránky s příležitostmi k vytvoření konkurenční výhody, a naopak jak se vypořádat se slabými stránkami a hrozbami, aby nedošlo k úpadku. Nastroj finanční analýzy je jeden z nejpoužívanějších na světě. Níže si postupně rozebereme všechny atributy SWOT analýzy, které byly vytvořeny přímo na naši společnost. Správná SWOT analýza by měla obsahovat zhruba pět příkladů v každém kvadrantu. Snažili jsme se toto kritérium dodržet, avšak někde to bohužel nešlo. Veškeré situace můžeme vidět níže na obrázku Obr. 4.5 SWOT analýza.

Obrázek 4.5 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Nízké ceny	Méně kvalitní náhradní díly
Široký sortiment zboží	Špatný, nepřehledný katalog
Obrovské skladové prostory	Neadekvátně motivovaní obchodní zástupci
Bezesmluvní vztah pro odběratele	
Rozvozy zboží zdarma	
Příležitosti	Hrozby
Masivní reklama	Nově vstupující konkurence
	Pandemie (koronavir apod.)
	Uzavření hranic
	Ekonomická krize

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza se obecně skládá ze čtyř kvadrantů, kde vlevo nahoře jsou uvedeny silné stránky společnosti, čím dominuje a v čem je nejlepší oproti konkurenci. Vpravo tudíž podle matematiky v 1. Kvadrantu se nachází slabé stránky, na tom by měla společnost zapracovat a zamyslet se, jak je zlepšit. V 3. kvadrantu se nachází příležitosti, tudíž na co by společnost měla zacílit a využít ve svůj prospěch. V posledním, tudíž 4. kvadrantu se nachází hrozby, to znamená, na co by si měla firma dávat pozor, aby k nim nedošlo, neboť by mohly způsobit ukončení samotné činnosti.

Tabulka 4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	Stupeň působení	Váha	Výsledné skóre	Slabé stránky	Stupeň působení	Váha	Výsledné skóre
Nízké ceny	2	0,25	0,5	Méně kvalitní zboží	2	0,25	0,5
Široký sortiment	2	0,25	0,5	Špatný katalog	4	0,5	2
Bezesmluvní vztah	4	0,1	0,4	Neadekvátně motivovaní OZ	3	0,25	0,75
Skladové prostory	2	0,2	0,4				
Rozvozy zdarma	4	0,2	0,8				
SUMA	-	1	2,6	SUMA	-	1	3,25
Příležitosti	Stupeň působení	Váha	Výsledné skóre	Hrozby	Stupeň působení	Váha	Výsledné skóre
Masivní reklama	3	1	3	Nová konkurence	2	0,35	0,7
				Pandemie (koronavir apod.)	3	0,15	0,45
				Uzavření hranic	4	0,25	1
				Ekonomická krize	4	0,25	1
SUMA	-	1	3	SUMA	-	1	3,15

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 4.1 výše můžeme vidět jednotlivé faktory a jejich stupeň působení, váhu a výsledné skóre. Stupně působení byly rozděleny následujícím způsobem, hodnota 1 představuje nejnižší stupeň působení a hodnota 4 naopak ten nejvyšší. Součet vah vždy dává jedna. Vpravo dole u každého atributu můžeme vidět výsledné skóre, díky kterému můžeme označit, která z dílčích částí hraje nejmenší nebo zároveň největší roli.

Silné stránky

Tento atribut SWOT analýzy je nejdůležitější, protože zde ukazuje firma, v čem je nejlepší a v čem vyniká oproti konkurenci. Na základě tohoto atributu se často zákazník rozhoduje, proč zrovna zvolí pro svůj odběr zboží či služeb zrovna tuto společnost.

1. Nízké ceny

Dominantou této společnosti je poskytování nízkých cen, což v dnešní době hodnotíme jako nejžádanější faktor v poskytování produktů či služeb. Každý rád nakoupí levně a prodá draž, od toho se také odvíjí zisková marže, kterou díky toho obchodník může mít dostatečně uspokojující.

2. Široký sortiment zboží

Jak už jsme zmínili, tak společnost HART dominuje obrovskými skladovými prostory, toto je důvod, proč jsou schopni nabízet mnoho druhů zboží přes svíčky do motoru, které jsou malé jako propiska až po obrovské podvozkové díly.

3. Obrovské skladové prostory

Do dnešní doby platí, že Ostravská pobočka společnosti HART, má jeden z největších skladů v Moravskoslezském kraji. To znamená, že je schopna držet mnoho zboží na skladě a není potřeba být dennodenně zásobovaná, je tzv. soběstačná po určitou dobu.

4. Bezesmluvní vztah pro odběratele

Tento atribut bereme jako absolutní výhodu, protože když se jedná o velkoodběr ale i maloodběr, tak většina společností vyžaduje uzavření smlouvy s odběratelem. Toto v našem případě není zapotřebí, stačí přijít a začít nakupovat.

5. Rozvozy zboží zdarma

Tato služba je poskytovaná pro všechny věrné odběratele. Služba je zcela zdarma, pokud se zákazník nachází na trase rozvozu. Výjimku tvoří zákazníci, ke kterým se musí zajíždět delší vzdálenost a jsou vychýlení z trasy rozvozu, zde se účtuje minimální poplatek pohybující se v řádu pár korun.

Slabé stránky

Slabé stránky se týkají věcí, v kterých není firma až tak dobrá, že by mohla zaujmout. Není to však ani špatně, jelikož se ze špatných stránek může poučit a následně je obrátit ve svůj prospěch.

1. Méně kvalitní náhradní díly

U tohoto atributu je nutné vysvětlit, že se jedná o náhradní díly balené přímo pod značkou HART. Do tohoto atributu nespádají díly, které jsou kupovány od výhradních dodavatelů, jako je např. Bosch car servise či Textar. Jelikož původ náhradních dílu balených pod značkou HART je z Polska a každý ví, že tato země nedodává kvalitu jako např. Německo.

2. Špatný, nepřehledný internetový katalog

Jedná se o internetový katalog, ke kterému má zákazník přístup po úspěšném přihlášení se pod svými údaji. Tento katalog je velmi nepřehledný a složitý, mnoho věci absolutně nesedí podle zadaných parametrů, a naopak práci ztěžuje než usnadňuje.

3. Neadekvátně motivovaní obchodní zástupci

Jelikož to tak nikde nevypadá, tak činnost prováděna obchodními zástupci je nejdůležitější v rámci celé organizace. Celý chod společnosti závisí je na dobře odvedené práci těchto zaměstnanců. Shánění nových zákazníků, dobrá informovat a motivace zákazníka k odběrům, komunikace s vedením a externími orgány společnosti HART.

Příležitosti

Příležitosti se týkají všem firem ve všech odvětvích, mnoho je má a není schopna, nebo neví jak je správně využít. Toto je i problém naší společnosti, ačkoli jich nemá tolik, tak i přesto se najdou příležitosti, kterých by bylo třeba využít.

1. Masivní reklama

Obecně tato příležitost platí u většiny firem, naše není výjimkou. Platí obecné pravidlo „reklamy není nikdy dost“. Je třeba oslovit větší skupinu lidí, začít podporovat internetovou reklamu, pomocí sociálních sítí, které jsou dnes hybnou silou veškerých reklam. Cela republika musí vědět, že v Ostravě je pobočka velké Polské společnosti HART, která distribuje náhradní autodíly až k vám domů a zdarma. Toto je jediný nástroj jak si zvýšit klientelu a díky toho i odběr.

Hrozby

Posledním odvětvím SWOT analýzy jsou hrozby, které všichni neradi slyší, jelikož mohou způsobit konec podnikání, ukončení činnosti. V opačném případě se proti nim opevnit a snažit se aby tyto hrozby nepropukly, nebo když už propuknou, tak aby dostatečně byla na ně organizace připravena.

1. Nově vstupující konkurence

Tato hrozba je zase obecnou záležitostí, této hrozbě se nedá vyhnout. Každý den vznikají nové firmy, které mohou působit zrovna v tom stejném odvětví, ve kterém jste se rozhodli vy před x lety podnikat také. Jediným zdravým lékem pro tuto hrozbu je, dělat věci tak aby ta konkurence nebyla schopna nás vyřadit.

2. Pokračování pandemie (koronavir)

U tohoto bodu je koronavir uvedený pouze v závorce jako příklad. Nikdo nikdy neví co přijdou za civilní choroby a pandemie, proto je třeba se dopředu s předstihem na toto připravit a nepodceňovat. To že v dnešní době se bez roušky a dezinfekce neobejdeme, protože to nařídila vláda neznámá, že není občas někdy s tímto počítat a mít pro případ nouze tyto věci předem připravené. Aby když něco podobného nastane, tak být připraven. Jelikož jediná věc která musí fungovat je ekonomika a pokud firmy přestanou fungovat tak to vše půjde jen dolů.

3. Uzavření hranic

Toto je velmi důležitý atribut z jednoho prostého hlediska. Společnost HART jak již bylo několikrát zmíněno má centrálu v Polské Opoli. Zde se nachází centrální sklad, který zásobuje všechny pobočky. Pokud by se nějakým způsobem stalo, že by zavřeli hranice a nebylo by možné zásobovat zahraniční pobočky, tak by to znamenalo její okamžitý krach a skončení činnosti.

4. Ekonomická krize

Další z věcí co nejsou vůbec příjemné pro správný chod společnosti, která nabízí náhradní díly pro vozidla. Pokud by někdy přišla ekonomická krize, tak první co by všechny domácnosti začly dělat, že by prodávaly svůj nepotřebný majetek. Tímto je myšleno třeba svá vozidla, které pro obyčejnou rodinu jsou v případě krize nepotřebná. Tak by se stalo, že by se spustil řetězec, neboť by okamžitě ztratili práci provozovatele autoservisů a pneuservisu a to by zapříčinilo, že by se zavíraly společnosti, které je distribují.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Podle výsledků všech provedených analýz ale také na základě všech působících faktorů z hlediska jak vnitřního tak vnějšího prostředí pomocí SWOT analýzy, jsme zaznamenali mnoho rizik, které mohou výhledově mít negativní účinek pro naši zkoumanou společnost. Našli jsme konkrétně tyto problémy: špatná finanční situace celé pobočky, méně kvalitní náhradní díly balené pod značkou HART, neadekvátně motivovaní obchodní zástupci a velmi vysoká míra konkurence v odvětví.

Z PESTLE analýzy jsme se dozvěděli velmi důležitý faktor pro provoz činnosti zkoumané společnosti, a tím je fakt, že každoročně narůstá počet nově registrovaných automobilů na území České republiky. Toto je důvod pro potenciálně více zakázek, jelikož auta se budou kazit pořád, a je potřeba aby je měl kdo opravovat a aby se tam mohly montovat díly, které nejsou příliš drahé.

Další použitá analýza byla Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Zde je důležitá informace o tom, že v automobilovém odvětví se nachází mnoho konkurenčních firem, které mohou naši společnost silně konkurovat, proto je dobré zavádět akce či služby, kterými se lze odlišit od konkurence a nabídnout tak něco víc. V našem případě je to poskytování rozvozů náhradních dílů zdarma v rámci objednávky.

Pokusili jsme se o provedení metody analýzy pomocí „7S“. Tato analýza se snaží zjistit fakta o zkoumané společnosti v sedmi atributech, kterými jsou Strategie (strategy), Struktura (Structure), Systém (Systems), Style vedení práce (Style), Spolupracovníci (Staff), Schopnosti (Skills) a Sdílené hodnoty (Shared values). V těchto krocích jsme si výstižně popsali hierarchii a fungování v naší zkoumané pobočce společnosti HART.

Ze slabých stránek jsme se dozvěděli o neadekvátně motivovaných obchodních zástupcích. V tomto směru by si společnost měla udělat pořádek sama, je třeba řádně proškolit své obchodní zástupce a přesně vymezit co je třeba dělat, aby nedocházelo k nedorozumění. Jednou ze slabých stránek je i online katalog, který je složitý a velmi nepřehledný. Tento krok by mohlo pomoci vyřešit jej celý předělat, nebo vytvořit úplně nový. Katalog musí mít na prvním řádku velkou ikonu, kde člověk zadá VIN kód auta a pomocí tohoto kódu mu musí vyskočit všechny náhradní autodíly, které lze na toto auto namontovat. V našem případě vkládání VIN kódu na aktuálních stránkách vůbec nefunguje a je třeba si to vyhledat pomocí oficiálních stránek s originálními autodíly. Toto je jeden z hlavních kroků, který by měl nový

online katalog obsahovat. Vyhledávání musí být snadné a přehledné s řadou obrázků pro lepší přehlednost.

Co se týče finanční analýzy, zde byla data velmi katastrofická. Pokud vezmeme v potaz všechny ukazatele a shrneme je, zjistíme že firma je v hodně špatné finanční situaci. Vykazuje to i fakt, že v rozvaze a výkazu zisku a ztrát si můžeme všimnout záporné hodnoty vlastního kapitálu. Tato hodnota nám říká, že firma od roku 2015 do roku 2018 se pohybovala stále v záporných číslech, tudíž vykazovala ztrátu. Po komunikaci s vedoucím naší zkoumané pobočky, jsme se dozvěděli, že šlo o ztrátu. Nyní však data, která ještě nejsou volně dostupná, vykazují kladné hodnoty. Tato situace může být způsobena tím, že pobočka už funguje řadu let na našem trhu a podařilo se jí získat dost nových zákazníků aby pokryla své náklady a začala vydělávat. Vedoucí pobočky nám oznámil, že pobočka se za poslední dva roky konečně dostala do plusu.

Další provedený výzkum byl na základě dotazníkového šetření. Zjistili jsme na základě odpovědí na pár otázek jaký je důvod, že společnost HART není výhradním dodavatelem náhradních autodílů, ale i to, že má velmi špatný online katalog zboží. Mnoho respondentů se shodlo, že by bylo třeba udělat nejlépe úplně nový online katalog pro objednávky autodílů, uvést pravdivé míry všech dílů aby nedocházelo k častému vrácení zboží.

Dále ve SWOT analýze jsme zjistili silné, slabé stránky a příležitosti s hrozbami. Zde vyplynulo, že největší problém ve společnosti jsou méně kvalitní náhradní díly, které jsou dodávány pod značkou HART a také velmi důležitou částí neadekvátně motivování obchodní zástupci. Nemají dostatek finančních benefitů pro větší motivaci při získávání nových zákazníků. V příležitostech jsme si stanovili, že je třeba začít pořádně pracovat na reklamě. Rozšířit reklamu na sociální sítě, kontaktovat média, začít psát v regionálních novinách o tom, že v Ostravě je obrovská společnost distribuující náhradní autodíly. Co se týče hrozeb zde se nedá moc věcí udělat, pouze se proti tomu patřičně zaopatřit. Uvedli jsme si, že katastrofické jsou pro společnost pandemie jako je nyní celosvětově známý „koronavirus“ ale také globální ekonomické krize. Zavření hranic by mohlo znamenat pro firmu konec činnosti v Česku, ale firmy by také mohly způsobit nově vstupující firmy, které by byly schopny nabídnout i něco víc.

Závěrem námětu na zlepšení je hlavně finanční situace. Ze všech provedených analýz jsme zjistili, že firma má dobrý základ pro správné generování zisku, mnoho oddělení se zkušenými zaměstnanci, ale má i správné vedení, které usiluje o to aby společnost prosperovala. V tomto případě je nutné se zaměřit na prodej zboží, najmout více schopných a

kvalitních obchodních zástupců, kteří neustále budou hledat nové a nové zákazníky, aby odběry co nejvíc stouply a výkazy zisku se tak dostaly pravidelně do kladných hodnot.

6 Závěr

Strategické řízení je základní podklad pro správné fungování společnosti ale také pro efektivní dosažení vytyčených cílů, a nemělo by tedy být za žádnou cenu ve společnosti podceňováno. Jednou z důležitých fází strategického řízení je právě strategická analýza. Pomocí strategické analýzy můžeme identifikovat a vyhodnocovat faktory, které by mohly ohrozit správné fungování společnosti. Na základě těchto identifikovaných faktorů, je následně definovaná konkrétní strategie pro danou společnost. Strategií se neurčují konkrétní postupy jak dosáhnout definovaných cílů, ale spíše určuje směr jakým by se společnost měla řídit, aby dosáhla svých cílů.

Tématem naší diplomové práce bylo a základě provedení strategické analýzy zjistit, jaké je současné postavení firmy na trhu a navrhnout opatření k jejímu dalšímu rozvoji. Analýza byla aplikována na polskou společnost HART Sp. Z o.o, konkrétně její českou pobočku V Ostravě.

V třetí kapitole jsme představili vybranou společnost, která byla předmětem naší analýzy. Hlavním předmětem podnikatelské činnosti této společnosti je distribuce a prodej náhradních autodílů na automobily a motocykly, společnost tedy působí v automobilovém průmyslu.

Nejprve jsme začly s analýzou vnějšího prostředí podniku, kde jsme využili metody PESTLE a Porterovy analýzy. Dozvěděli jsme se, že klíčovým faktorem úspěchu je v rámci PESTLE analýzy konkrétně ekonomický faktor, který vypovídá o stálém nárůstu nově registrovaných vozidel na území ČR. S tím je spojeno stále zvyšující se nárůst potencionální práce na opravách a prodej dílů. V Porterově analýze jsme vyhodnotili velkou konkurenci v odvětví, kterou představují společnosti jako Stahlgruber s.r.o. a AutoKelly s.r.o. Tato konkurence představuje ohrožení.

Dále bylo analyzováno vnitřní prostředí společnosti, kde jsme použili metodu „7S“ a finanční analýzu. Ve finanční analýze jsme se dozvěděli o velmi špatné finanční situaci pobočky, jelikož od roku 2015 do roku 2018 byla ve ztrátě, napovídá o tom rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Na základě dotazu nám bylo zodpovězeno aktuálním vedoucím pobočky, že firma poslední dva roky se dostala ze ztráty a nyní profituje.

K naší analýze pomohlo dotazníkové šetření na základě čeho jsme se dozvěděli důvody proč nejsou aktuální zákazníci spokojeni s nabízenými službami společnosti HART. Ale také jsme se jich dotázali co by je motivovalo k většímu odběru. Všechny odpovědi jsme si zaznamenali a následně jsme vše vyhodnotili pomocí SWOT analýzy, kde byly použity i odpovědi z dotazníkového šetření.

V závěru jsme dospěli k tomu, že je třeba se zaměřit na slabé stránky, tudíž pokusit se uzavřít smlouvu s firmou, která by prodávala pod značkou HART jenom kvalitní náhradní autodíly. Dále je třeba řádně proškolit obchodní zástupce, aby věděli jak mají přistupovat k zákazníkovi, aby si je udrželi nebo získali nové. Klíčovým faktorem je i vyřešit opět zmiňovaný online katalog, který je třeba udělat úplně nový a přehledný aby se v něm vyznal i člověk, který není s počítačem ve styku pravidelně. Společnosti bylo doporučeno aby se na všechny tyto problémy zaměřila a díky toho mohla i po další řadu let nadále prosperovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné knihy:

- [1] AUW, Emily. Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage. International Review of Business Research Papers, 2009. 25-26.
- [2] BARNEY, Jay a Patric WRIGHT. On Becoming a Strategic partner: The role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. CAHRS Working Paper Series, 1997.
- [3] BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions. 2nd ed. Upper Saddle River: FT Press, c2013. ISBN 978-0-13-310102-7.
- [4] BRAGG, Steven M. Financial analysis: a bussines guide. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-18-389-1-0463
- [5] BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. Podniková ekonomika. Ostrava: KEY Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-280-8.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. V Praze: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [8] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [9] FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: jak poznat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-2470-385-8.
- [10] GRASSEOVÁ, Monika et al. Analýza podniku v rukách manažera, 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [11] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. Strategické řízení, Praha: C.H. Beck, 2002, 80-7179-578-2.
- [12] HESKOVÁ, Marie. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Vyd. 1. V Praze : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 29 s. ISBN 80-2450-176-7
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [14] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ. [i]Finanční analýza.[/i] Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3349-4.

- [15] KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. Vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-2470-016-6.
- [16] KOZAMI, A.: Business Policy and Strategic New Delhi, Management, Tata McGraw-Hill, 2002, str. 258-259.
- [17] LEDNICKÝ, Václav. [i]Strategické řízení.[/i] Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 807329-131-2.
- [18] LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [19] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [20] MATUSIKOVÁ, Lucja et al. Strategický management. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [21] MIMICK, Richard H. a Michael THOMPSON. Business diagnostics: [evaluate and grow your business]. 2nd ed. Victoria: Trafford, c2006. ISBN 1-55212-764-8.
- [22] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-8613185-6.
- [23] PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. Analysis of financial statements. 3rd ed. Hoboken: Wiley, c2012. Frank J. Fabozzi series. ISBN 978-1-118-29998-2.
- [24] PORTER, E, Michael. [i]Konkurenční strategie.[/i] Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [25] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [26] ŘEŽŇÁKOVÁ, Maria. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing a.s. 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5
- [27] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [28] SEDLÁČKOVÁ, Helena. [i]Strategická analýza.[/i] Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- [29] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2.akt.vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [30] SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

- [31] WARNER, G. Alfred. *Strategic Analysis and Choice: A Struted Approach*. 1. vyd. New York: Business Expert Press, 2010, 155 s. ISBN-13 978-160649-175-1.

Elektronické zdroje:

- [1] JUREVICIUS, Ovidijus. *Resource Based View*. [online]. 2013 [cit. 2015-1-24]. Dostupné z: <http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/resource-basedview.html>
- [2] Historie • Hart. *Hart* [online]. Copyright © 2020 HART [cit. 23.04.2020]. Dostupné z: <https://www.hartphp.com.pl/cz/historie>
- [3] Vysoké školy | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/vysoke-skoly>
- [4] Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011 | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>
- [5] *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje
- [6] Ministerstvo dopravy ČR – Osobní automobily registrované v ČR. *Ministerstvo dopravy ČR – Domovská stránka* [online]. Copyright © 2020 Ministerstvo dopravy ČR [cit. 23.04.2020]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Statistiky/Silnicni-doprava/Dopravni-park/Osobni-automobily-registrovane-v-CR>
- [7] STAHLGRUBER CZ s.r.o. *STAHLGRUBER CZ s.r.o.* [online]. Dostupné z: <https://www.stahlgruber.cz/>
- [8] Náhradní díly, autodíly – Auto Kelly E-Shop. *Náhradní díly, autodíly – Auto Kelly E-Shop* [online]. Dostupné z: <https://www.autokelly.cz/>
- [9] Bosch Car Service – Profesionální servis pro vaše auto. [online]. Dostupné z: <https://www.boschcarservice.com/cz/cs>
- [10] Úvod | ZF Jablonec nad Nisou. [online]. Dostupné z: <http://www.vyrabimebrzdy.cz/cs/>
- [11] Textar Česká republika. *Textar Brake Technology – Official Website* [online]. Copyright © 2020. TMD Friction Services GmbH [cit. 23.04.2020]. Dostupné z: <https://textar.com/cs/>
- [12] CASTROL ČESKÁ REPUBLIKA. *CASTROL.COM WORLDWIDE* [online]. Copyright © 1999 [cit. 23.04.2020]. Dostupné z: https://www.castrol.com/cs_cz/czech-republic/home.html

Seznam zkratek

s.r.o. – Společnost s ručeným omezeným

a.s. – Akciová společnost

kč – Korun českých

PLN – Polský zlotý

např. – například

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

Sp. Z o.o. – polský zapsaný spolek, obdoba s.r.o

ITF – International Tennis Federation

ERP – Enterprise Resource Planning

SWOT – Strenghts Weaknesses Opportunities Threats

EBIT – Earnings before Interest and Taxes

EU – Evropská unie

Ks – Kusů

ČSÚ – Český statistický úřad

ČR – Česká republika

BCG – matice Boston Consulting Group

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 12.5.2020

Tomáš Furdík

jméno a příjmení studenta

Seznam grafů

<i>GRAF 4.1 NOVĚ REGISTROVANÁ VOZIDLA</i>	40
<i>GRAF 4.2 UKONČENÉ VZDĚLÁNÍ</i>	42
<i>GRAF 4.3 ROZVOJ VĚDY A VÝZKUMU</i>	43
<i>GRAF 4.4 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ</i>	56
<i>GRAF 4.5 DODAVATELÉ</i>	56
<i>GRAF 4.6 SPOKOJENOST S POSKYTOVANÝMI SLUŽBAMI</i>	57
<i>GRAF 4.7 ODBĚR</i>	58

Seznam obrázků

<i>OBRÁZEK 2.1 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ</i>	7
<i>OBRÁZEK 2.2 MAKROOKOLÍ A MIKROOKOLÍ PODNIKU</i>	11
<i>OBRÁZEK 2.3 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL</i>	16
<i>OBRÁZEK 2.4 KONCEPCE 4P</i>	18
<i>OBRÁZEK 2.5 MODEL „7 S“</i>	21
<i>OBRÁZEK 2.6 METODA SAP</i>	22
<i>OBRÁZEK 2.7 METODA VRIO</i>	23
<i>OBRÁZEK 2.8 PROCES VRIO</i>	24
<i>OBRÁZEK 2.9 BCG MATICE</i>	25
<i>OBRÁZEK 2.10 SWOT MATICE</i>	31
<i>OBRÁZEK 2.11 SPACE MATICE</i>	33
<i>OBRÁZEK 3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</i>	36
<i>OBRÁZEK 4.1 UKAZATELE RENTABILITY</i>	52
<i>OBRÁZEK 4.2 UKAZATELE AKTIVITY</i>	53
<i>OBRÁZEK 4.3 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI</i>	53
<i>OBRÁZEK 4.4 UKAZATELE LIKVIDITY</i>	54
<i>OBRÁZEK 4.5 SWOT ANALÝZA</i>	59

Seznam tabulek

TABULKA 4.1 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

59

Seznam příloh

Příloha č.1 Vzorce bankrotních modelů

Příloha č.2 Ukazatele finanční analýzy

Příloha č.3 Dotazník

Příloha č.4 Rozvaha 2016

Příloha č.5 VZZ 2016

Příloha č.6 Rozvaha 2017

Příloha č.7 VZZ 2017

Příloha č.8 Rozvaha 2018

Příloha č.9 VZZ 2018

Příloha č.1 - Vzorec Altmanova modelu

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5$$

$$X1 - \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

$$X2 - \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}}$$

$$X3 - \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

$$X4 - \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X5 - \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec modelu IN05:

$$\text{IN05} = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

$$X1 - \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X2 - \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$X3 - \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

$$X4 - \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

$$X5 - \frac{\text{oběžná aktiva}}{(\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})}$$

Příloha č.2 – Ukazatele finanční analýzy

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA) – Vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, její produkční sílu a také výdělečnou schopnost. Ukazatel je považován za rozhodující, jelikož srovnává zisk s celkovými aktivy, a to bez ohledu na to, jakým se tyto aktiva zpracovávají. Rentabilita vložených prostředků udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu celkového vloženého kapitálu. U tohoto ukazatele můžeme tvrdit, že čím je vyšší, tím je pro nás výsledek příznivější.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – Vyjadřuje nám celkovou výnosnost kapitálu vloženého vlastníky (investoři, akcionáři). Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na korunu investovanou do podniku jeho vlastníky. Růst tohoto ukazatele vyjadřuje pokles úročení cizích zdrojů. Výnosnost vlastního kapitálu by měla být vždy vyšší než výnosnost celkového kapitálu.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) – Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu. Vyjadřuje, jaký je zisk z jedné investované koruny.

Rentabilita tržeb (ROS) – Nebo také jinými slovy rentabilita celkových výnosů, vyjadřuje množství zisku, které je vyprodukováno na jednu korunu tržeb. Tento ukazatel zobrazuje úspěšnost podniku na trhu. Ve všech případech rentability je možné výsledek vynásobit stem a vyjádřit tak rentabilitu v procentech.

Ukazatele likvidity

Okamžitá (hotovostní) likvidita – Je často označována jako likvidita prvního stupně. Je určena k měření schopnosti firmy hradit právě splatné dluhy. Likvidita nabývá hodnot v intervalovém rozmezí 0,2 až 0,9. Jakmile není likvidita dodržena, není určeno, že musí přijít finanční problémy firmy.

Pohotová likvidita – Také označovaná jako likvidita druhého stupně. Důležité pravidlo, které platí u této likvidity je, že čitatel by měl být vždy stejný jako jmenovatel. Doporučené hodnoty uvádějí, že pokud poměr hodnot je zhruba 1,1: 1,5 tak je podnik schopen se vyrovnat

se svými závazky a není nutné prodávat své zásoby. Pokud je nadměrná výše oběžných aktiv, pak to vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků.

Celková (běžná) likvidita – Označujeme ji jako likviditu třetího stupně. Zobrazuje nám, kolikrát pokryjí běžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel slouží jako měřítko budoucí solventnosti firmy. Pro celkovou likviditu platí, že výsledek ukazatele by měl být postačující zhruba v poměru 1,6: 2,5. Čím je hodnota vyšší, tím je pravděpodobnější, že se zachová platební schopnost podniku.

Cash flow likvidita – Pojem peněžní cash flow v překladu peněžní tok se označuje toková veličina. Peněžní tok nám vyjadřuje úbytek či přírůstek peněžních prostředků při určité hospodářské činnosti podniku v určitém období.

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv – Udává počet obrátek aktiv za určitou dobu. Jednoduše, kolikrát se aktiva obrátí v určitém časovém rozmezí (1 rok). Pokud by tento ukazatel vykazoval nízké hodnoty, mělo by dojít k následnému zvýšení tržeb anebo k částečnému prodeji aktiv.

Obrat stálých aktiv – Je ukazatelem efektivnosti využívání zařízení, budov, strojů a ostatního dlouhodobého majetku. Nepříznivá hodnota signalizuje nízké využití, proto je třeba zvýšit využití výrobních kapacit. Zároveň je to jistý signál pro manažery, aby přestali investovat.

Obrat zásob – Tento ukazatel udává kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku, zase se jedná o časový interval jednoho roku. Přebytek zásob vyjadřuje zbytečnost, a proto slouží jako investice s nízkých výnosem. Tento ukazatel považujeme za nejsledovanější.

Doba obratu zásob – Uvádí nám průměrný počet dnů, firma průměrně prodá své zásoby. V jiném slova smyslu, jak dlouho tyto zásoby leží na skladě a vážou na sebe finanční prostředky.

Doba obratu pohledávek – Jiným slovem doba splatnosti pohledávek. Říká nám, za jak dlouho (průměrně) nám zákazník zaplatí. Tedy jak dlouho je majetek firmy vázán ve formě pohledávek. Každá faktura obsahuje dobu splatnosti, která je doporučená pro tento ukazatel.

Doba obratu závazků – Tento ukazatel stanovuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou. Obrazně řečeno, jaká je platební morálka vůči našim věřitelům.

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost – Tento ukazatel je základní, a zobrazuje jaký je poměr mezi celkovými závazky a celkovými aktivy. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím nižší je finanční stabilita podniku a zároveň vyšší riziko věřitelů. V současné době velký počet firem využívá krátkodobé financování, které představuje z věřitelského hlediska nižší rizikový zdroj financí. Doporučená hodnota u tohoto ukazatele se uvádí v rozmezí 30-60%.

Míra zadluženosti – Jde o poměr mezi cizím a vlastním kapitálem firmy. Souvisí s předchozími poměrovými ukazateli. V praxi se častěji využívá převrácená hodnota, která nám měří míru finanční samostatnosti daného podniku.

Úrokové krytí – Ukazatel úrokového krytí představuje, kolikrát je zisk vyšší oproti úrokům, tím je myšleno kolikrát jsou úroky poskytované z úvěrů kryty ve výsledku hospodaření. Doporučená hodnota, ve které by tento ukazatel měl pohybovat je nad hodnotou 8, kritickou hodnotou pro tento ukazatel je 3. Samozřejmě platí, že čím vyšší je hodnota, tím firma vykazuje lepší finanční situaci.

Úrokové zatížení – Tento ukazatel nám představuje v procentech, jaká část je z našeho zisku použita na placení úroků. Doporučená literatura uvádí, že tento ukazatel by neměl přesáhnout hodnotu 40%.

Koeficient samofinancování – Ukazatel je primárně určen pro zobrazení schopnosti podniku pokrývat své hospodářské závazky svými vlastními zdroji. Tento ukazatel je pouze doplňkový pro měření zadluženosti. Součet věřitelského ukazatele s tímto ukazatelem by nám

měl dát přibližně hodnotu 1. Tímto ukazatelem je vyjadřována finanční nezávislost firmy, pro akcionáře platí, že je nejvýhodnější, pokud tato hodnota je co nejvyšší.

Příloha č.3 Dotazník

1) Co je předmětem Vašeho podnikání?

- a) Autoservis
- b) Pneuservis
- c) Prodejna s náhradními autodíly
- d) Jiné (Uveďte)

2) Je společnost HART Vaším výhradním dodavatelem?

- a) ANO
 - b) NE (Uveďte názvy dalších dodavatelů)
-

3) Jste spokojeni se službami společnosti HART?

- a) ANO
 - b) NE (Uveďte hlavní důvod Vaší nespokojenosti)
-

4) Co by Vás motivovalo k většímu odběru?

- a) Kvalitnější služby (vstřícný řidič, zboží na čas)
- b) Zpětné bonusy či odměňování
- c) Nižší ceny
- d) Jiné (Uveďte jaké)

Příloha č.4 Rozvaha 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HART sp. z o.o., organizační složka

ke dni **31.12.2016**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

(v celých tisících CZK)

Lihovarská 679/40

718 00 Ostrava - Kunčický

Česká republika

IČ
27854264

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	83 866	-1 898	81 968	37 819
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	10 853	-1 898	8 955	9 090
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	15		15	16
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	10 838	-1 898	8 940	9 074
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Oběžná aktiva	007	72 843		72 843	28 605
C. I.	Zásoby	008	50 929		50 929	21 431
C. II.	Pohledávky	009	15 994		15 994	4 157
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	010				
C. IV.	Peněžní prostředky	011	5 920		5 920	3 017
D.	Časové rozlišení	012	170		170	124

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM	013	81 968	37 819
A.	Vlastní kapitál	014	-13 793	-14 509
A. I.	Základní kapitál	015		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	016		
A. III.	Fondy ze zisku	017		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	-14 509	-13 158
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	716	-1 351
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	020		
B.+C.	Cizí zdroje	021	94 674	52 328
B.	Rezervy	022		
C.	Závazky	023	94 674	52 328
C. I.	Dlouhodobé závazky	024		
C. II.	Krátkodobé závazky	025	94 674	52 328
D.	Časové rozlišení pasiv	026	1 087	

Okamžik sestavení 31.03.2017	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Pavel Martinek
--	---	--

PREMIER systém (c) 1995 - 2016

Příloha č.5 VZZ 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HART sp. z o.o., organizační složka

za období **01.01.2016– 31.12.2016**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

(v celých tisících CZK)

Lihovarská 679/40

718 00 Ostrava - Kunčičky

Česká republika

IČ
27854264

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	18	4
II.	Tržby za prodej zboží	02	232 911	70 442
A.	Výkonová spotřeba	03	216 041	64 120
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	188 773	54 164
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	2 386	1 702
3.	Služby	06	24 882	8 254
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	15 494	7 264
1.	Mzdové náklady	10	11 293	5 299
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 201	1 965
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 791	1 783
2.2	Ostatní náklady	13	410	182
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	1 047	863
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 047	863
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 047	863
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného...	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	186	447
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	120	177
2.	Tržby z prodeje materiálu	22	10	
3.	Ostatní provozní výnosy	23	56	270
F.	Ostatní provozní náklady	24	450	408
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	100	299
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	19	16
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	331	93
*	Provozní výsledek hospodaření	30	83	-1 762

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 728	2 731
K.	Ostatní finanční náklady	47	6 095	2 320
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	633	411
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	716	-1 351
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50		
1.	Daň z příjmů splatná	51		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	716	-1 351
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	716	-1 351
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	239 843	73 625

Pozn.:

Příloha č.6 Rozvaha 2017

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2017**

(v celých tisících CZK)

IČ

27854264

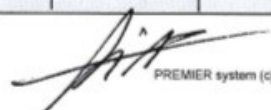
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HART sp. z o.o., organizační složka

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

**Lihovarská 679/40
718 00 Ostrava - Kunčičky
Česká republika**


Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	105 856	-3 205	102 651	81 968
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	11 280	-2 855	8 425	8 955
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	16	-16		15
B.I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
2.	Ocenitelná práva	006	16	-16		15
2.1	Software	007	16	-16		15
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008				
3.	Goodwill (+/-)	009				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	11 264	-2 839	8 425	8 940
B.II. 1.	Pozemky a stavby	015				
1.1	Pozemky	016				
1.2	Stavby	017				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	11 264	-2 839	8 425	8 940
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
4.1	Pěstitecké celky trvalých porostů	021				
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	029				
3.	Podíly - podstatný vliv	030				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				


PREMIER system (c) 1995 - 2015

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	94 362	- 350	94 012	72 843
C.I.	Zásoby	038	65 165		65 165	50 929
C.I.	1. Materiál	039				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040				
	3. Výrobky a zboží	041	65 165		65 165	50 929
	3.1 Výrobky	042				
	3.2 Zboží	043	65 165		65 165	50 929
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	20 954	- 350	20 604	15 994
C.II.	1. Dlouhodobé pohledávky	047				
	1.1 Pohledávky z obchodních vztahů	048				
	1.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
	1.3 Pohledávky - podstatný vliv	050				
	1.4 Odložená daňová pohledávka	051				
	1.5 Pohledávky - ostatní	052				
	1.5.1 Pohledávky za společníky	053				
	1.5.2 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
	1.5.3 Dohadné účty aktivní	055				
	1.5.4 Jiné pohledávky	056				
C.II.	2. Krátkodobé pohledávky	057	20 954	- 350	20 604	15 994
	2.1 Pohledávky z obchodních vztahů	058	19 667	- 350	19 317	17 889
	2.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
	2.3 Pohledávky - podstatný vliv	060				
	2.4 Pohledávky - ostatní	061	1 287		1 287	-1 895
	2.4.1 Pohledávky za společníky	062				
	2.4.2 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
	2.4.3 Stát-daňové pohledávky	064				
	2.4.4 Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	165		165	183
	2.4.5 Dohadné účty aktivní	066				-2 079
	2.4.6 Jiné pohledávky	067	1 122		1 122	1
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	8 243		8 243	5 920
C.IV.	1. Peněžní prostředky v pokladně	072	51		51	132
	2. Peněžní prostředky na účtech	073	8 192		8 192	5 788
D.	Časové rozlišení	074	214		214	170
D.	1. Náklady příštích období	075	148		148	170
	2. Komplexní náklady příštích období	076				
	3. Příjmy příštích období	077	66		66	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	078	102 651	81 968
A.	Vlastní kapitál	079	-6 971	-13 793
A.I.	Základní kapitál	080		
A.I. 1.	Základní kapitál	081		
2.	Vlastní podíly (-)	082		
3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II. 1.	Ážio	085		
2.	Kapitálové fondy	086		
2.1	Ostatní kapitálové fondy	087		
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089		
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092		
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy	093		
2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	-13 793	-14 509
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	096		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-13 793	-14 509
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	6 821	716
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	109 529	94 674
B.	Rezervy	102		
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	109 529	94 674
C.I.	Dlouhodobé závazky	108		
1.	Vydané dluhopisy	109		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110		
1.2	Ostatní dluhopisy	111		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
7.	Závazky - podstatný vliv	117		
8.	Odložený daňový závazek	118		
9.	Závazky - ostatní	119		
9.1	Závazky ke společníkům	120		
9.2	Dohadné účty pasivní	121		
9.3	Jiné závazky	122		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.II.	Krátkodobé závazky	123	109 529	94 674
1.	Vydané dluhopisy	124		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	125		
1.2	Ostatní dluhopisy	126		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	45	314
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	1 710	778
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7.	Závazky - podstatný vliv	132		
8.	Závazky ostatní	133	107 774	93 582
8.1	Závazky ke společníkům	134		
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	1 249	892
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	790	541
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 657	1 349
8.6	Dohadné účty pasivní	139	1 923	202
8.7	Jiné závazky	140	102 155	90 598
D.	Časové rozlišení pasiv	141	93	1 087
1.	Výdaje příštích období	142	93	1 087
2.	Výnosy příštích období	143		

Okamžik sestavení 09.06.2018	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou PIOTR FRANCISZEK SIŁKA  "HART" Sp. z o.o. Zarząd mgr inż. Piotr Siłka 45-531 Opole, ul. Marcinko 43, tel. 0771 458 63 19
--	--	---

PREMIER system (c) 1995 - 2016

Příloha č.7 VZZ 2017

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

za období **01.01.2017– 31.12.2017**
(v celých tisících CZK)

IČ
27854264

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HART sp. z o.o., organizační složka

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

**Lihovarská 679/40
718 00 Ostrava - Kunčičky
Česká republika**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	16	18
II.	Tržby za prodej zboží	02	400 404	232 911
A.	Výkonová spotřeba	03	366 881	216 041
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	327 807	188 773
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	2 670	2 386
3.	Služby	06	36 404	24 882
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	25 110	15 494
1.	Mzdové náklady	10	18 298	11 293
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6 812	4 201
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6 133	3 791
2.2	Ostatní náklady	13	679	410
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	1 416	1 047
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 066	1 047
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 066	1 047
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - ...	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	350	
III.	Ostatní provozní výnosy	20	94	186
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	8	120
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		10
3.	Ostatní provozní výnosy	23	86	56
F.	Ostatní provozní náklady	24	272	450
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		100
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	103	19
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	169	331
*	Provozní výsledek hospodaření	30	6 835	83

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 928	6 728
K.	Ostatní finanční náklady	47	6 942	6 095
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-14	633
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	6 821	716
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50		
1.	Daň z příjmů splatná	51		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	6 821	716
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	6 821	716
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	407 442	239 843

Pozn.:

Okamžik sestavení 09.06.2018	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou PIOTR FRANCISZEK SIŁKA "HART" Sp. z o.o. Zarząd mgr inż. Piotr Siłko 00-641 Opole, ul. Mordanka 43 19. 07.11
--	--	--

Příloha č.8 Rozvaha 2018

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2018**
(v celých tisících CZK)

IČ
27854264

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HART sp. z o.o., organizační složka

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

**Lihovarská 679/40
718 00 Ostrava - Kunčičky
Česká republika**

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	120 588	-4 749	115 839	102 651
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	12 868	-3 180	9 688	8 425
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	15	-15		
B.I.	1. Nehmotné výsledky vývoje	005				
	2. Ocenitelná práva	006	15	-15		
	2.1 Software	007	15	-15		
	2.2 Ostatní ocenitelná práva	008				
	3. Goodwill (+/-)	009				
	4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	5.1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
	5.2 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	12 853	-3 165	9 688	8 425
B.II.	1. Pozemky a stavby	015				
	1.1 Pozemky	016				
	1.2 Stavby	017				
	2. Hmotné movité věci a jejich soubory	018	12 853	-3 165	9 688	8 425
	3. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019				
	4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
	4.1 Pěstelské celky trvalých porostů	021				
	4.2 Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
	4.3 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
	5.1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
	5.2 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
	2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	029				
	3. Podíly - podstatný vliv	030				
	4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
	5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
	6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
	7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
	7.1 Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
	7.2 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	107 551	-1 569	105 982	94 012
C.I.	Zásoby	038	73 452		73 452	65 165
C.I.	1. Materiál	039				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040				
	3. Výrobky a zboží	041	73 452		73 452	65 165
	3.1 Výrobky	042				
	3.2 Zboží	043	73 452		73 452	65 165
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	29 035	-1 569	27 466	20 604
C.II.	1. Dlouhodobé pohledávky	047				
	1.1 Pohledávky z obchodních vztahů	048				
	1.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
	1.3 Pohledávky - podstatný vliv	050				
	1.4 Odložená daňová pohledávka	051				
	1.5 Pohledávky - ostatní	052				
	1.5.1 Pohledávky za společníky	053				
	1.5.2 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
	1.5.3 Dohadné účty aktivní	055				
	1.5.4 Jiné pohledávky	056				
C.II.	2. Krátkodobé pohledávky	057	29 035	-1 569	27 466	20 604
	2.1 Pohledávky z obchodních vztahů	058	26 703	-1 394	25 309	19 317
	2.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
	2.3 Pohledávky - podstatný vliv	060				
	2.4 Pohledávky - ostatní	061	2 332	- 175	2 157	1 287
	2.4.1 Pohledávky za společníky	062				
	2.4.2 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
	2.4.3 Stát-daňové pohledávky	064	177		177	
	2.4.4 Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	255		255	165
	2.4.5 Dohadné účty aktivní	066				
	2.4.6 Jiné pohledávky	067	1 900	-175	1 725	1 122
C.II.	3. Časové rozlišení aktiv	068				
	3.1 Náklady příštích období	069				
	3.2 Komplexní náklady příštích období	070				
	3.3 Příjmy příštích období	071				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	5 064		5 064	8 243
C.IV.	1. Peněžní prostředky v pokladně	076	77		77	51
	2. Peněžní prostředky na účtech	077	4 987		4 987	8 192
D.	Časové rozlišení aktiv	078	169		169	214
D.	1. Náklady příštích období	079	169		169	148
	2. Komplexní náklady příštích období	080				
	3. Příjmy příštích období	081				66

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	082	115 839	102 651
A.	Vlastní kapitál	083	- 553	-6 971
A.I.	Základní kapitál	084		
A.I. 1.	Základní kapitál	085		
2.	Vlastní podíly (-)	086		
3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088		
A.II. 1.	Ážio	089		
2.	Kapitálové fondy	090		
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091		
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	093		
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096		
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy	097		
2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	-6 971	-13 793
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-).	100	-6 971	-13 793
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	6 419	6 821
A.VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	116 301	109 529
B.	Rezervy	105		
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
4.	Ostatní rezervy	109		
C.	Závazky	110	116 301	109 529
C.I.	Dlouhodobé závazky	111		
1.	Vydané dluhopisy	112		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	113		
1.2	Ostatní dluhopisy	114		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
7.	Závazky - podstatný vliv	120		
8.	Odložený daňový závazek	121		
9.	Závazky - ostatní	122		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
9.1	Závazky ke společníkům	123		
9.2	Dohadné účty pasivní	124		
9.3	Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky	126	116 301	109 529
1.	Vydané dluhopisy	127		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	128		
1.2	Ostatní dluhopisy	129		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	235	45
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	1 911	1 710
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
7.	Závazky - podstatný vliv	135		
8.	Závazky ostatní	136	114 155	107 774
8.1	Závazky ke společníkům	137		
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	1 393	1 249
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	858	790
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	141	3 560	1 657
8.6	Dohadné účty pasivní	142	2 097	1 923
8.7	Jiné závazky	143	106 247	102 155
C.III.	Časové rozlišení pasiv	144		
1.	Výdaje příštích období	145		
2.	Výnosy příštích období	146		
D.	Časové rozlišení pasiv	147	91	93
1.	Výdaje příštích období	148	84	93
2.	Výnosy příštích období	149	7	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
13.03.2019		Piotr Franciszek Siłka "HART" Sp. z o.o. Zarząd mgr inż. Piotr Siłka 45-531 Opole, ul. Morcinka 43, tel. 0725 256 63 16

PREMIER system (c) 1995 - 2016

Příloha č.9 VZZ 2018

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HART sp. z o.o., organizační složka

za období 01.01.2018– 31.12.2018

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

(v celých tisících CZK)

Lihovarská 679/40

718 00 Ostrava - Kunčičky

Česká republika

IČ

27854264

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01		16
II.	Tržby za prodej zboží	02	425 686	400 404
A.	Výkonová spotřeba	03	386 046	366 881
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	348 780	327 807
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	2 728	2 670
3.	Služby	06	34 538	36 404
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	30 114	25 110
1.	Mzdové náklady	10	21 950	18 298
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	8 164	6 812
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	7 401	6 133
2.2	Ostatní náklady	13	763	679
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	2 386	1 416
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 167	1 066
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 167	1 066
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku -...	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	1 219	350
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 330	94
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	442	8
2.	Tržby z prodeje materiálu	22	9	
3.	Ostatní provozní výnosy	23	879	86
F.	Ostatní provozní náklady	24	1 491	272
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	105	
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27	109	103
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	1 277	169
*	Provozní výsledek hospodaření	30	6 979	6 835

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	5 584	6 928
K.	Ostatní finanční náklady	47	4 729	6 942
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	855	-14
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	7 834	6 821
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	1 415	
1.	Daň z příjmů splatná	51	1 415	
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	6 419	6 821
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	6 419	6 821
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	432 600	407 442

Pozn.

Okamžik sestavení 12.03.2019	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Piotr Franciszek Siłka "HART" Sp. z o.o. Zarząd mgr inż. Piotr Siłka 46-531 Opole, ul. Mordanka 43, tel. 071-458 63 16
-------------------------------------	--	--